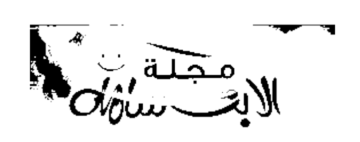
السبب قبل الذهب

قصص وشخصيات إدارية ألهمت العالم

نسيم الصمادي

أمير الغندور



السبب قبل الذهب

قصص وشخصيات إدارية ألهمت العالم

نسيم الصمادي

أمير الغندور

القاهرة 2004

الناشر:
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



ص. ب 4002 مدينة نصر 11727
ت: 4025324 - 4036657 - 2633897 - 4025344 02
ف: 2612521 - 02
w. rw.edara.com

الناشـــــر : الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»

رقم الإيداع : 2004/1765

الترقيم الدولي : I.S.B.N. 977-5452-15-5

بطاقة فهرسة الكتاب : السبب قبل الذهب : قصص وشخصيـات إدارية ألهمت العالم.

أ. نسيم الصمادي - أ. أمير الغندور



ص. ب 4002 مدينة نصر 11727

ت: 4025324 - 4036657 - 2633897 - 4025344 02

ف: 2612521 - 02

www.edara.com

مقدمـــة

بقلم: نسيم الصمادي

رحلة النجاح

الحياة رحلة لتحقيق الأهداف، وليست وجهة نصلها ونستقر فيها. فالهدف من النجاح هو مواصلة بذر الأهداف في حقول الحياة والسعي بتنميتها لجني الثمار باستمرار. ولأن الحياة في تغير دائم، فإن الأهداف أيضا تتغير. فملاحقة النجاح تشبه التصويب باتجاه أهداف متحركة، ما أن تصيب هدفا حتى تواجهك أهدافاً أخرى. وهكذا يستمر انبثاق التحديات ويتواصل سعينا لتحقيقها.

يتضح هذا جليا في قصص هذا الكتاب. علينا دائما أن نتحرك مع أهدافنا. وأن نضع لأنفسنا أهدافا صعبة، يقترب بعضها من مستوى الأحلام، ويختلط في بعضها الآخر الواقع بالخيال، والممكن بالمستحيل، لتلبية احتياجاتنا النفسية المحسوسة، إلى جانب أهدافنا المادية الملموسة.

«إذا لم يكن لديك ما تعمله، إعمل أي شيء فالزمن لا يتوقف عن العمل. وإذا لم يكن لديك ما تقوله، لا تقل شيئا، فالزمن يعمل بصمت».

نسيم الصمادي

تجربتي الشخصية في ملاحقة النجاح، عبر رحلات سفر خارجي طويل، وسفر داخلي عميق - سفر في الجغرافيا وسفر في الذات، تشبه في بعض التفاصيل سفر بطل "السبب قبل الذهب" عبر الصحراء، وحركة أبطال "من حرك جبني" عبر متاهة الحياة التي تجبرنا على مواجهة المجهول وغير المؤكد والغامض والمستحيل ولسوف تكتشفون وجه الشبه هذا بقراءة القصتين في ثنايا هذا الكتاب.

رحلة جديدة

تشير الساعة إلى الخامسة مساء وأنا أجلس في الصف 32 على الطائرة السنغافورية المتجهة من القاهرة إلى دبي. اخترت أن أبدأ كتابة مقدمة (السبب قبل الذهب) متناولا جانبا من تجربتي الشخصية. فمن المهم أن يتحدث الإنسان عن نفسه، إذا كان لديه ما يقوله ولكن الأهم أن يقول الحقيقة.

لا شك في أن عنوان هذا الكتاب لافت للانتباه، ولكن مضمونه أكبر بكثير من

عنوانه. وهو - باختصار - يلخص حكمة الحكماء ويعرض خبرة الخبراء. فمن هو هذا الذي يحدثكم عن تجربته وعن حبه لكم وللحياة وللإنجاز عبر مقدمة واحدة لكتاب؟!

حسنا،

عمري الآن 49 عاما، وأظن أن هذا العمر يؤهل الإنسان لكي يفكر ويعيش ويكتب بطريقته الخاصة. فعلى متن هذه الطائرة وجدت عددا من مجلة Readers Digest, وقرأت فيه بعض الأفكار غير الجديدة. وهذا متوقع، فالجديد في هذا العالم أقل بكثير من القديم. وكان في المجلة تحقيق عن الحدس وعلاقته بالنجاح. وبما إن موضوع كتابنا هذا هو (الإدارة والنجاح) فقد أجريت الاختبار الذي نشرته المجلة على نفسي فوجدتني أحصل على 12 درجة من 14. وهذا يعني أنني مدير جيد أو جيد جدا. أي لست ممتازا أو عبقريا، ولست متوسطا أو عاديا. ويبدو أن الاختبار دقيق وصحيح. فعلى مدى سني عمري التي قاربت الخمسين وجدتني دائما ضمن الأوائل، ولم أكن الأول دائما. ومن المهم أن يعرف الإنسان أنه ليس موهوبا بما يكفي لكي يتراخى معولا على موهبته، وليس غبيا بما يكفي لكي ييأس فلا يحاول.

«من المهم أن يعرف الإنسان أنه ليس موهوباً بما يكفي لكي يتراخى معولاً على موهبته، وليس غبياً بما يكفي لكي ييأس فلا يحاول».

نسيم الصمادي

النجاح مطلب الجميع

الحقيقة الجلية - في الظاهر - وأنتم تعرفون هذا، هي أن النجاح مطلب الجميع. الناس جميعا ودون استثناء يتمنون النجاح. ولكنهم قلة من يحققون أحلامهم ويلبون أمنياتهم. كل العقلاء وبدون استثناء يعرفون أن أمامهم واحدا من خيارين:

- إما أن يفعلوا الصحيح أو الخطأ.
- إما أن يكذبوا أو يصدقوا.
- إما أن يصمتوا أو يثرثروا.

- ۞ إما أن يحزنوا أو يفرحوا.
- ۞ إما أن يعملوا أو يتكاسلوا.
- ۞ إما أن ينتجوا أو يتوسلوا.
- ۞ إما أن يبيعوا أو يشتروا.
- ۞ إما أن يناموا أو يصحوا.
- ۞ إما أن يتقدموا أو يتأخروا.
- ۞ إما أن يصعدوا أو يهبطوا.
- ۞ إما أن ينجحوا أو يفشلوا.

> **«ليس شرطاً أن تكون وسيماً لتكون جميلاً. ولا ضخماً لتكون قوياً. ولا عجوزاً لتكون حكيماً. ولا مظلوماً لتكون رحيماً. ولا مشهوراً لتكون عظيماً. ولا غنياً لتكون سعيداً. ولا متعلماً لتكون ناجحاً».**
>
> **نسيم الصمادي**

ومع إن الجميع يعرفون الخيار الأفضل، إلا إن معظمهم لا يختارون دائما ذلك الأفضل.

فلماذا؟

أرى أن إجابة هذا السؤال يمكن أن تريح بعضنا، وتتعب بعضنا الآخر. فمنذ خمسة عشر عاما وأنا أعمل في مجال التدريب والاستشارات والتعليم المستمر والنشر الإداري، عرفت خلالها الآلاف من المديرين والموظفين ؛ الفاشلين والناجحين. ومع إن مهمتي تتلخص في تغيير الناس، وحفز الفاشلين على النجاح ودفع الناجحين إلى التميز، إلا إنني كما أظن، لم أنجح بمفردي في تغيير إنسان ونقله من الفشل إلى النجاح.

ربما أثرت جزئيا في بعض الناس. إلا أن معظم من عملوا معي أو لي، ومن عملت معهم أو لهم، لم يتغيروا. قابلت أناسا يريدون النجاح ويعملون من أجله، ولا زالوا يفعلون ذلك دون طلب من أحد، ودون سبب واضح. وقابلت موظفين بذلت معهم المستحيل، لأغير عاداتهم ونظراتهم لأنفسهم ولعملهم وعالمهم، فلم أفلح.

لكل منا عالمه

نحن لا نستطيع أن نجبر الناس على أن ينجحوا. نستطيع أن نتفاعل معهم ونمد لهم يد العون ونحدثهم عن تجاربنا، وأن نقرأ عليهم أسماء وقصص الناجحين، ونبث في نفوسهم حوافز العطاء والأمل. لكننا لا نستطيع إكراههم على النجاح. فالإكراه - حتى في النجاح - هو في حد ذاته فشل. والحقيقة الجلية في عالم الإدارة - وهي موضوع هذا الكتاب - هو أنه من الأسهل لنا أو علينا أن نعظ الآخرين ونطلب منهم فهمنا وفهم أنفسهم، والاستماع إلينا وتغيير عاداتهم، دون أن نتمكن نحن - في الغالب - من وعظ أنفسنا وتعديل سلوكنا، وفهم أبسط أفكارنا وتفسير أبرز هواجسنا.

الخيال أقوى من الواقع

«عندما تستهدف لا شيء، فإنك ستحصل تماماً على ما تريد».

نسيم الصمادي

تبين لي بعد كتابة هذا الكتاب أن قصص الإدارة أعمق من نظرياتها، وأن الحديث في الإدارة أسهل من ممارستها. إذ نجد القصص كما يرويها المديرون أصدق تعبيرا عن الفعلي والواقعي. فلم تكن الممارسات التي قاموا بها في أعمالهم، بكل نجاحاتها وحالات فشلها، وبكل صدقيتها وزيفها، وبكل قوتها وضعفها، في مستوى طروحاتهم ونظرياتهم. فنحن كمديرين أو أناس عاديين نتمنى النجاح ونتحدث عنه بمثالية، ولكننا نمارسه بأساليب وتصورات تقترب - أحيانا - من حدود الجهل.

تقدم هذه القصص روايات ونماذج وأمثلة من حيوات وحقائق الآخرين. فهي الحقيقة كما يراها الآخرون وليست حقيقتنا نحن. ولذلك نستطيع أن نصدقها أو نكذبها، أو نرويها ونستقي منها الدروس والعبر بكل شجاعة واطمئنان.

لماذا؟

لأنها تتحدث عن الآخر وليس عنا. ولأننا نعرف أيضا أن القصص التي تصل إلينا ونسمعها ثم نرويها لغيرنا، هي قصص النجاح والمثال، لا قصص الإخفاق والإهمال. ولأننا ندرك أيضا أن أمام كل قصة نجاح نحكيها، عشرات من قصص الفشل التي لا نرويها ولا نفكر فيها.

رؤية سنغافورية

في هذه اللحظة - أواصل كتابة مقدمة الكتاب والطائرة على بعد عشرين دقيقة من مطار دبي. مرت المضيفة النحيلة التي لا تشبه الفتاة المثالية الجميلة التي أرسمها دائما في خيالي. فالنظرة غير النظرة، والابتسامة غير الابتسامة. لكن المضيفة ابتسمت على أية حال وأنا أطلب منها بعض الماء. فالكلمات تصنع الاتصالات وتحرك الانفعالات وأحيانا تصنع العلاقات. ابتسمت المضيفة وتسمرت في مكانها، ونظرت فوق رأسها لتقرأ رقم المقعد الذي يحدد مكاني على الطائرة. فكيف لها أن تحضر الماء إن لم تعرف أين يجلس عميلها، الذي يعتبر رضاؤه جزءا من رسالتها.

لا بد من تحديد المكان الذي أنت فيه، والهدف الذي تسعى إليه، لكي تعرف في أي اتجاه تسير، وبأية سرعة تنطلق، ولكي تعرف أنك تهت أو وصلت. هذا هو الدرس الذي تعلمته قبل خمسة وثلاثين عاما تقريبا. وهو درس ينطوي على حكاية تستحق أن تروى.

في ذلك العام حدث شيء لم أذكره لأحد إلا بعد مرور عشرين عاما. ربما لم يكن للحديث المبكر عنه معنى، فالأهداف تكتسب مشروعيتها من إنجازها لا من الحديث عنها. الأهداف التي لا تتعدى نطاق الأماني، هي أحلام يقظة لا حوافز دافعة للحركة والذهاب إلى آخر العالم بحثا عن الذهب في غياهب المجهول.

في هذه اللحظة أحضرت مضيفة سنغافورية أخرى - غير التي طلبت منها - الماء. ففكرت في أن نجاح شركة الطيران هذه له أسبابه. لأن (السبب قبل الذهب) دائما. من تلك الأسباب أنه منذ خمسة وثلاثين عاما وربما أكثر، ولدت في "سنغافورة" قيادة ذات رؤية، تمخضت عن إدارة ذات نظام، والرؤية التي يعززها النظام لا تخطيء أهدافها.

الرحلة الأولى

كانت الرحلة الأولى في حياتي، بحثا عن السبب قبل الذهب. فقد كنت أعرف السبب، ولا أعرف الذهب. كنت في منتصف العام الدراسي، في الصف الأول الثانوي، فتى نحيلا وفقيرا ووسيما وذكيا وقارئا نهما. ولكن لم أكن حتى تلك اللحظة الحاسمة أعرف ما أريد.

كانت لي أحلام وليس أهدافا. وكانت لي أمنيات وليس خططا. وكانت لي نوايا

لا قرارات، وكانت لي أساليب لا استراتيجيات. وفي منتصف ذلك العام برزت في داخلي نقطة تحول لم أدرك أبعادها في ذلك الحين. ولكنها كانت قوية ومؤثرة وعميقة، حتى إنني ما زلت أعيش بزخمها وعلى قوة دفعها حتى هذه اللحظة الجميلة والطائرة تندفع للهبوط على مدارج مطار دبي. والساعة تقترب من السابعة من مساء يوم 8 ديسمبر 2003.

قرأت فيما بعد في الكتب، وكونت نظريتي عن النجاح وخلاصتها أن انتقال الإنسان من حالة التواكل إلى حالة التوكل، يحتاج دائما إلى لحظة أو نقطة تحول. فالإنسان يولد متواكلا ومعتمدا على الآخرين، ثم يستقل بذاته فيظن أنه أصبح قادرا على أن يكون ويعيش مستقلا وفرديا ووحيدا. في حين أن هذه الحالة من الاستقلالية والأنانية، هي مرحلة التحول من الاعتماد المطلق على الآخر، إلى التفاعل الكامل مع العالم. هي رحلة التحول من الاعتماد على الآخر، إلى الحياة من أجل الآخر. وهي نفس المرحلة التي يرى فيها الإنسان مدى أبعد، حين يرى نفسه يخرج من ذاته إلى صفاته، ومن أجندته الشخصية إلى رؤيته العالمية، فلا يعود يرى نفسه إلا من خلال غيره.

> **«الجودة ليست مجرد عادة. إنها عبادة».**
>
> **نسيم الصمادي**

ولهذا في تقديري سبب طبيعي ومنطقي. فالناس - معظم الناس - يعيشون ويموتون في المرحلتين الأولى والثانية، إما معتمدين كلية على الآخرين، أو مستقلين تماما عنهم. قليلون هم الذين يبلغون ذروة العطاء فيخرجون من أجنداتهم ويعيشون من أجل غاية تتجاوز حدود نفوسهم وأجسادهم. أما هؤلاء الذين لا يتجاوزون ذواتهم، فيعملون طيلة حياتهم، ويعيشون على أمل أن يحققوا أهدافهم. لكنهم لا يدركون - إلا متأخرين - أنهم بلا هدف. فما هي العلاقة بين التحول من التواكل إلى التوكل، وبين العمل دون هدف أو أمل. كثيرون هم الذين يعيشون بمبدأ: "اعمل وانتج" أو "خذ واعط". هؤلاء يركزون على مهاراتهم ومعارفهم وأساليبهم ونظرياتهم دون أهدافهم. فالإنسان يوجد أو يولد أولا. وبعد أن يولد يدرك ذاته ويعي وجوده. ثم يبدأ العمل والعطاء ليمارس وجوده. وفي نهاية المطاف يأخذ، فيستمتع بممارسته لوجوده. حتى يصبح لعمله مبنى ولحياته معنى. فإذا ما اقتصر أحدنا على العمل والإنتاج، دون أن يعرف لماذا يعمل. وإذا ركز على مهاراته وقدراته، ونسي أهدافه وغاياته، يصبح إنسانا غير كامل الإنسانية. يقطع حياته بالطول والعرض، ويجوب كل

أرجاء الأرض، وهو يبحث عن (الذهب قبل السبب). فمهما قطع من مسافات وحقق من إنجازات، لا يشعر إلا بدبيب جسده وغياب روحه.
هبطت الطائرة في مطار دبي، وتوقفت عن الكتابة، لكن الرحلة لم تتوقف.

من دبي إلى عدن

رحلة أخرى لم تكن متوقعة. الرحلة رقم 801 من دبي إلى عدن، ثم من عدن إلى تعز بالسيارة، وفي اليوم التالي إلى القاهرة التي يقهرني حبها. واليوم هو 27 ديسمبر 2003، وها هو عام جديد على بعد بضعة أيام.
وجدتها فرصة جديدة لاستكمال مقدمة الكتاب والحديث عما تجود به النفس من خواطر وأفكار. فقد استهلكتني الأيام التسعة عشر الفاصلة بين الرحلتين، وغرقت في تفاصيل العمل اليومي وانصرفت عن الكتابة.
لكن درسا جديدا برز من بين تلابيب هذه التجربة. فمن السهل أن يضع الإنسان أهدافه ويتخيلها، ومن الصعب أن يلتزم بها. الملتزمون فقط هم الذي ينجزون. وأرى أن قدرة الإنسان على الالتزام والإنجاز هي من دلائل الإعجاز.

«أعطانا الله: عينين لننظر خارجنا. وعقلاً واحداً لننظر داخلنا. وأذنين لنسمع كثيراً. ولساناً واحداً لنقول قليلاً. وشفتين لنبتسم دائماً. وجبيناً واحداً لنقطب نادراً. ويدين لنساعد الجميع. وقلباً واحداً لنحب إنساناً واحداً».

نسيم الصمادي

بيننا وبين مطار عدن ساعتان، ودرجة الحرارة خارج الطائرة هي بالتأكيد تحت الصفر. أما حرارتي أنا فهي مرتفعة. كنت أخذت درجة حرارتي فعلا بعدما أحسست بالإعياء صباحا، وكدت ألغي رحلتي لولا التزامي مع عميل جديد يستحق ما هو أكثر من أداء الواجب. فالعميل يستحق أيضا التضحية والالتزام الناتج عن الاحترام. والاحترام هنا يعني احترام النفس والآخر.
ربما تكون هذه هي المرة الأولى التي أطير فيها فوق الربع الخالي. تبدو كثبان الرمال ممتدة بتناسق نمطي عجيب، والرمال الناعمة فيما بين الكثبان تبدو كالمياه البيضاء الراكدة. وبمرور الطائرات في أجوائه، لم يعد الربع خاليا، بل صار

عامرا بالحياة والمشاهدين. وعندما نفكر في إعمار النفوس والعقول، لا يهمنا أن تكون الأرباع خالية، ما دامت النفوس صافية والعقول ممتلئة.
وقبل أن يتلاشى الربع الخالي مخلفا نمطيته وتشابهاته في ذاكرتي، قررت أن أبحث عن السبب في تسميته "ربعا". لا بد أنني أعرف لماذا سمي خاليا، أما لماذا هو "ربع" فربما لأنه ربع لدائرة أو مربع، أو لأنه يشكل ربع شبه الجزيرة. ولكن من المهم أن نعرف السبب الحقيقي.

عندما تحلق الأفكار

«لا يبدأ العمل الحقيقي إلا عندما نظن أننا نلعب، ولا يبدأ اللعب الحقيقي إلا عندما نظن أننا نعمل».

نسيم الصمادي حول: "فلسفة ليجو"

أواصل الكتابة على متن هذه الرحلة أيضا. فقد قرأت عام 1994 أو 1995 كتاب "أحذية العمل الستة" لرائد الابتكار "إدوارد دي بونو" الذي شرح فيه الخطوات العملية لما طرحه في كتابه السابق: "قبعات التفكير الست". في مقدمة الكتاب يقول "دي بونو" أن فكرة الكتاب ظلت تراوده أياما وشهورا، حتى وجد نفسه مسافرا في رحلة طويلة من لندن إلى استراليا عبر لوس أنجلوس – على ما أذكر. فانتهز الفرصة وقرر نقل كتابه من عقله إلى أوراقه.

قليلون هم الذين يملكون عبقرية "دي بونو". ولكنني أدركت لاحقا أن سبب إعجابي بالكتاب هو المكان الذي كتب فيه. فتعبير "الأفكار المحلقة" ليس مجازيا فقط، بل هو تصوير نفسي دقيق لأحاسيس الإنسان وهو يطير محلقا بعيد عن الأرض والواقع. والإنسان عندما يكتب محلقا في طائرة، يكون أقرب إلى خالقه وأصدق مع نفسه.

دخلت الطائرة في غيوم هي أقرب إلى الضباب أو الرذاذ من الغيوم التي نعرفها نحن سكان الجبال، واختفى الربع الخالي واختفى معه كبرياؤه وغموضه. لكن الرحلة لم تزل في بدايتها.

العودة إلى عجلون

تمر عجلون، مدينتي الجبلية القديمة والجميلة في ذاكرتي ولا تغيب. فعجلون هذه، ومنذ أن عرفتها صبيا وعرفتني يافعا، ثم رجلا مرتحلا، وهي على حالها، أغيب عنها وأعود إليها فأرى فيها مثالا حيا على صعوبة التغيير.

لا يختلف اثنان على أن عجلون هي أجمل مدن الأردن، ولكنها متحفظة ومحافظة، تبدو لي دائما وكأنها محجبة بالغيوم، ومكبلة بالأشجار، وراضخة لأسر الجبال الشاهقة التي تحرمها من الإنطلاق بسرعة، فتبدو حركتها سكونا أبديا.

أعود إلى عجلون الآن، لأروي الحكاية، وهي عودة إلى ثلث قرن مضى وزمن انقضى. كان شتاء باردا جدا. وفي أيام الطفولة والفقر كانت الشتاءات أبرد كثيرا مما ينبغي. وربما أنكم تحدسون أو تحزرون السبب. فلم يكن لدينا ما يكفي من ملابس الشتاء لكي ننعم بالدفء على سفوح جبال شاهقة في الليالي الماطرة.

في أجازة الربيع من ذلك العام، أعلنت مدرستي عن رحلة إلى عمان، هي أول رحلة في حياتي. ولكم أن تتصوروا ماذا تعني (عمان) العاصمة لصبي في الخامسة عشرة، لم يخرج من قريته الجبلية النائية إلى المدينة الصغيرة إلا منذ بضعة أشهر.

الرحلة من عجلون إلى عمان لم تكن تقاس بالمسافات. في هذه الأيام أقطعها بسيارتي الحديثة في ساعة من الزمن. ولكن المسافة النفسية في تلك الأيام كانت أصعب من عبور الربع الخالي. فلم أكن أملك إلا بضعة قروش لا تكفي مصروفا لذلك الأسبوع، فما بالكم بمصاريف رحلة إلى عمان. ولكن - وكما ستقرأون في قصة (السبب قبل الذهب) التي لخصت فيها رؤية باولو كويلهو؛ "ساحر الصحراء" - **فإن الإنسان عندما يريد شيئا، من كل قلبه، وعندما يسعى جادا إلى تحقيق "أسطورته الذاتية" يتآمر العالم معه في سبيل تحقيقها.**

كان سفري في تلك الرحلة أشبه ما يكون بالحلم. فطفقت أجوب شوارع عجلون الواسعة - أو التي كانت واسعة وصارت اليوم ضيقة لأنها ما زالت على حالها، ازدحمت ولم تتسع - فإذا بي أقابل ابن عمي في الساحة الكبيرة التي كنا نسميها "الكراج". حيث كانت تقف السيارات والحافلات. وعندما رأى علامات الأسى وربما الجوع بادية على وجهي، بادرني قائلا: "يبدو إنك لم تنجح في مدرستك الثانوية الجديدة". قلت له: "بالعكس، فالدراسة هي أسهل المشكلات التي تواجهني، ولكني أريد أن أذهب مع المدرسة في رحلة إلى عمان. تخيل

أنهم سيذهبون إلى الجامعة - كانت في الأردن جامعة وحيدة وجديدة - وإلى الإذاعة." كنت أتطلع قبل أشهر إلى دخول المدرسة الثانوية، فما بالك بدخول الجامعة!؟ وكنت أتمنى أن أسمع الإذاعة عبر المذياع، فما بالك بأن أراها!؟
وكانت المفاجأة. مد "أبو فراس" - بكرمه وحبه للناس - يده في جيبه وأعطاني دينارا لونه أخضر. ولن أنسى تلك اللحظة الدافئة طوال حياتي. أخذت الدينار وبكيت. وانطلقت في صباح اليوم التالي مع غيري من تلاميذ صفي، في الرحلة الأولى.

بدت لي الجامعة كالمتاهة التي ستقرأون عنها في قصة "من حرك جبني؟".
ذكرتني مبانيها بوعورة الجبال. وذكرتني أشجارها بغابات عجلون. وأكثر ما أثار عجبي الطلاب الأنيقون، والطالبات الجميلات يحملون كتبا ضخمة، بدا لي كل كتاب منها أكبر من كل كتب الصف الأول الثانوي مجتمعة. فقلت لنفسي: "من العيب أن أشكو من صعوبة الدراسة في المدرسة، وهؤلاء يدرسون ويمتحنون في كل هذه الكتب الضخمة. فإذا كانوا يستطيعون، فمن المؤكد أنني أيضا أستطيع". وعندما رأيت مكتبة الجامعة التي كانت أكبر من مدرستي الثانوية بضعفين أو ثلاثة أضعاف، وعندما أقسم لي أحد الطلاب أنها فعلا مليئة بالكتب، تساءلت إن كان بإمكان الإنسان أن يقرأ كل هذه الكتب طوال حياته.

> **«يمكننا فعلا تحقيق الجودة الشاملة. أما الجودة الكاملة فلا تتحقق، لأنها عملية تحسين وتطوير مستمرة».**
>
> **نسيم الصمادي**

ولم تكن زيارة الإذاعة أقل تأثيرا في نفسي. تهت في ردهاتها وأذهلتني تجهيزاتها، وكان أكثر ما شدني، أجهزة استقبال الأخبار التي لم أكن سمعت بها ولا أعرف اسمها. ومع الدهشة والحيرة والاستغراق، فقدت أقراني وزملائي أو هم فقدوني، وبعد وقت لا أدري إن طال أم قصر، ناداني أحد العاملين في الإذاعة وأخبرني أن طلاب مدرستي خرجوا من الإذاعة واستقلوا "الباص" الحافلة، وربما عادوا إلى عجلون وتركوني. فرحت أركض تائها في كل الاتجاهات باحثا عن باب الخروج.

كان الباب الزجاجي العريض شفافا ونظيفا وعنيفا. والجو في الخارج ضبابيا

أرجاء الأرض، وهو يبحث عن (الذهب قبل السبب). فمهما قطع من مسافات وحقق من إنجازات، لا يشعر إلا بدبيب جسده وغياب روحه.
هبطت الطائرة في مطار دبي، وتوقفت عن الكتابة، لكن الرحلة لم تتوقف.

من دبي إلى عدن

رحلة أخرى لم تكن متوقعة. الرحلة رقم 801 من دبي إلى عدن، ثم من عدن إلى تعز بالسيارة، وفي اليوم التالي إلى القاهرة التي يقهرني حبها. واليوم هو 27 ديسمبر 2003، وها هو عام جديد على بعد بضعة أيام.
وجدتها فرصة جديدة لاستكمال مقدمة الكتاب والحديث عما تجود به النفس من خواطر وأفكار. فقد استهلكتني الأيام التسعة عشر الفاصلة بين الرحلتين، وغرقت في تفاصيل العمل اليومي وانصرفت عن الكتابة.
لكن درسا جديدا برز من بين تلابيب هذه التجربة. فمن السهل أن يضع الإنسان أهدافه ويتخيلها، ومن الصعب أن يلتزم بها. الملتزمون فقط هم الذي ينجزون. وأرى أن قدرة الإنسان على الالتزام والإنجاز هي من دلائل الإعجاز.

«أعطانا الله: عينين لننظر خارجنا، وعقلاً واحداً لننظر داخلنا. وأذنين لنسمع كثيراً، ولساناً واحداً لنقول قليلاً. وشفتين لنبتسم دائماً، وجبيناً واحداً لنقطب نادراً. ويدين لنساعد الجميع، وقلباً واحداً لنحب إنساناً واحداً».

نسيم الصمادي

بيننا وبين مطار عدن ساعتان، ودرجة الحرارة خارج الطائرة هي بالتأكيد تحت الصفر. أما حرارتي أنا فهي مرتفعة. كنت أخذت درجة حرارتي فعلا بعدما أحسست بالإعياء صباحا، وكدت ألغي رحلتي لولا التزامي مع عميل جديد يستحق ما هو أكثر من أداء الواجب. فالعميل يستحق أيضا التضحية والالتزام الناتج عن الاحترام. والاحترام هنا يعني احترام النفس والآخر.
ربما تكون هذه هي المرة الأولى التي أطير فيها فوق الربع الخالي. تبدو كثبان الرمال ممتدة بتناسق نمطي عجيب، والرمال الناعمة فيما بين الكثبان تبدو كالمياه البيضاء الراكدة. وبمرور الطائرات في أجوائه، لم يعد الربع خاليا، بل صار

عامرا بالحياة والمشاهدين. وعندما نفكر في إعمار النفوس والعقول، لا يهمنا أن تكون الأرباع خالية، ما دامت النفوس صافية والعقول ممتلئة.
وقبل أن يتلاشى الربع الخالي مخلفا نمطيته وتشابهاته في ذاكرتي، قررت أن أبحث عن السبب في تسميته "ربعا". لا بد أنني أعرف لماذا سمي خاليا، أما لماذا هو "ربع" فربما لأنه ربع لدائرة أو مربع، أو لأنه يشكل ربع شبه الجزيرة. ولكن من المهم أن نعرف السبب الحقيقي.

عندما تحلق الأفكار

«لا يبدأ العمل الحقيقي إلا عندما نظن أننا نلعب، ولا يبدأ اللعب الحقيقي إلا عندما نظن أننا نعمل».

نسيم الصمادي حول: "فلسفة ليجو"

أواصل الكتابة على متن هذه الرحلة أيضا. فقد قرأت عام 1994 أو 1995 كتاب "أحذية العمل الستة" لرائد الابتكار "إدوارد دي بونو" الذي شرح فيه الخطوات العملية لما طرحه في كتابه السابق: "قبعات التفكير الست". في مقدمة الكتاب يقول "دي بونو" أن فكرة الكتاب ظلت تراوده أياما وشهورا، حتى وجد نفسه مسافرا في رحلة طويلة من لندن إلى استراليا عبر لوس أنجلوس - على ما أذكر. فانتهز الفرصة وقرر نقل كتابه من عقله إلى أوراقه.

قليلون هم الذين يملكون عبقرية "دي بونو". ولكني أدركت لاحقا أن سبب إعجابي بالكتاب هو المكان الذي كتب فيه. فتعبير "الأفكار المحلقة" ليس مجازيا فقط، بل هو تصوير نفسي دقيق لأحاسيس الإنسان وهو يطير محلقا بعيد عن الأرض والواقع. والإنسان عندما يكتب محلقا في طائرة، يكون أقرب إلى خالقه وأصدق مع نفسه.

دخلت الطائرة في غيوم هي أقرب إلى الضباب أو الرذاذ من الغيوم التي نعرفها نحن سكان الجبال، واختفى الربع الخالي واختفى معه كبرياؤه وغموضه. لكن الرحلة لم تزل في بدايتها.

العودة إلى عجلون

تمر عجلون، مدينتي الجبلية القديمة والجميلة في ذاكرتي ولا تغيب. فعجلون هذه، ومنذ أن عرفتها صبيا وعرفتني يافعا، ثم رجلا مرتحلا، وهي على حالها، أغيب عنها وأعود إليها فأرى فيها مثالا حيا على صعوبة التغيير.

لا يختلف اثنان على أن عجلون هي أجمل مدن الأردن، ولكنها متحفظة ومحافظة، تبدو لي دائما وكأنها محجبة بالغيوم، ومكبلة بالأشجار، وراضخة لأسر الجبال الشاهقة التي تحرمها من الإنطلاق بسرعة، فتبدو حركتها سكونا أبديا.

أعود إلى عجلون الآن، لأروي الحكاية، وهي عودة إلى ثلث قرن مضى وزمن انقضى. كان شتاء باردا جدا. وفي أيام الطفولة والفقر كانت الشتاءات أبرد كثيرا مما ينبغي. وربما أنكم تحدسون أو تحزرون السبب. فلم يكن لدينا ما يكفي من ملابس الشتاء لكي ننعم بالدفء على سفوح جبال شاهقة في الليالي الماطرة.

في أجازة الربيع من ذلك العام، أعلنت مدرستي عن رحلة إلى عمان، هي أول رحلة في حياتي. ولكم أن تتصوروا ماذا تعني (عمان) العاصمة لصبي في الخامسة عشرة، لم يخرج من قريته الجبلية النائية إلى المدينة الصغيرة إلا منذ بضعة أشهر.

الرحلة من عجلون إلى عمان لم تكن تقاس بالمسافات. في هذه الأيام أقطعها بسيارتي الحديثة في ساعة من الزمن. ولكن المسافة النفسية في تلك الأيام كانت أصعب من عبور الربع الخالي. فلم أكن أملك إلا بضعة قروش لا تكفي مصروفا لذلك الأسبوع، فما بالكم بمصاريف رحلة إلى عمان. ولكن - وكما ستقرأون في قصة (السبب قبل الذهب) التي لخصت فيها رؤية باولو كويلهو: "ساحر الصحراء" - **فإن الإنسان عندما يريد شيئا، من كل قلبه، وعندما يسعى جادا إلى تحقيق "أسطورته الذاتية" يتآمر العالم معه في سبيل تحقيقها.**

كان سفري في تلك الرحلة أشبه ما يكون بالحلم. فطفقت أجوب شوارع عجلون الواسعة - أو التي كانت واسعة وصارت اليوم ضيقة لأنها ما زالت على حالها، ازدحمت ولم تتسع - فإذا بي أقابل ابن عمي في الساحة الكبيرة التي كنا نسميها "الكراج". حيث كانت تقف السيارات والحافلات. وعندما رأى علامات الأسى وربما الجوع بادية على وجهي، بادرني قائلا: "يبدو إنك لم تنجح في مدرستك الثانوية الجديدة". قلت له: "بالعكس، فالدراسة هي أسهل المشكلات التي تواجهني، ولكني أريد أن أذهب مع المدرسة في رحلة إلى عمان. تخيل

أنهم سيذهبون إلى الجامعة - كانت في الأردن جامعة وحيدة وجديدة - وإلى الإذاعة." كنت أتطلع قبل أشهر إلى دخول المدرسة الثانوية، فما بالك بدخول الجامعة!؟ وكنت أتمنى أن أسمع الإذاعة عبر المذياع، فما بالك بأن أراها!؟

وكانت المفاجأة. مد "أبو فراس" - بكرمه وحبه للناس - يده في جيبه وأعطاني دينارا لونه أخضر. ولن أنسى تلك اللحظة الدافئة طوال حياتي. أخذت الدينار وبكيت. وانطلقت في صباح اليوم التالي مع غيري من تلاميذ صفي، في الرحلة الأولى.

بدت لي الجامعة كالمتاهة التي ستقرأون عنها في قصة "من حرك جبني؟".

«يمكننا فعلا تحقيق الجودة الشاملة. أما الجودة الكاملة فلا تتحقق، لأنها عملية تحسين وتطوير مستمرة».

نسيم الصمادي

ذكرتني مبانيها بوعورة الجبال. وذكرتني أشجارها بغابات عجلون. وأكثر ما أثار عجبي الطلاب الأنيقون، والطالبات الجميلات يحملون كتبا ضخمة، بدا لي كل كتاب منها أكبر من كل كتب الصف الأول الثانوي مجتمعة. فقلت لنفسي: "من العيب أن أشكو من صعوبة الدراسة في المدرسة، وهؤلاء يدرسون ويمتحنون في كل هذه الكتب الضخمة. فإذا كانوا يستطيعون، فمن المؤكد أنني أيضا أستطيع". وعندما رأيت مكتبة الجامعة التي كانت أكبر من مدرستي الثانوية بضعفين أو ثلاثة أضعاف، وعندما أقسم لي أحد الطلاب أنها فعلا مليئة بالكتب، تساءلت إن كان بإمكان الإنسان أن يقرأ كل هذه الكتب طوال حياته.

ولم تكن زيارة الإذاعة أقل تأثيرا في نفسي. تهت في ردهاتها وأذهلتني تجهيزاتها، وكان أكثر ما شدني، أجهزة استقبال الأخبار التي لم أكن سمعت بها ولا أعرف اسمها. ومع الدهشة والحيرة والاستغراق، فقدت أقراني وزملائي أو هم فقدوني، وبعد وقت لا أدري إن طال أم قصر، ناداني أحد العاملين في الإذاعة وأخبرني أن طلاب مدرستي خرجوا من الإذاعة واستقلوا "الباص" الحافلة، وربما عادوا إلى عجلون وتركوني. فرحت أركض تائها في كل الاتجاهات باحثا عن باب الخروج.

كان الباب الزجاجي العريض شفافا ونظيفا وعنيفا. والجو في الخارج ضبابيا

ماطرا. وأنا أندفع خارجا ومعتقدا أن مشرفي الرحلة وزملائي غادروا وتركوني، فارتطم وجهي، بل وجسدي كله بزجاج باب الإذاعة الأثيري وغير المرئي، وكانت صدمة عنيفة كادت تفقدني وعيي.

ولا أدري ما حدث بعد ذلك. وجدت نفسي في باص المدرسة، وزملائي يغنون ويهرجون ويمرحون، وأنا ملقى على الكرسي الحديدي البارد، مسندا خدي الأيسر إلى زجاج النافذة الثلجي، والحافلة المدرسية تنطلق من عمان، صاعدة إلى الشمال، باتجاه الجبال.

التحول ووضع الأهداف

> **«عندما يتحقق النجاح تبدو الرحلة وعقبات الطريق أسهل مما كانت في الواقع».**
>
> **نسيم الصمادي**

لا أدري كم طالت الرحلة في تلك الليلة الباردة. لم يكن الوقت يعني الكثير لفتى في الخامسة عشرة، ولكن ما حدث في الحافلة وفي رأسي استمر العمر كله.

كانت الحافلة تصعد الجبل الشاهق، وأحلامي تصعد معها. قلت لنفسي : "يا ولد يا نسيم : يجب أن تدخل الجامعة، ثم تعمل في الإذاعة. وأن تجمع بين الجامعة والإذاعة، يعني أن تجمع بين العلم والإعلام. ولكنك لا تملك مصاريف المدرسة، فمن أين لك بمصاريف الجامعة؟! وحتى يوم أمس كان السفر إلى عمان حلما مستحيلا، فما بالك بالسفر إلى المستحيل."

كان علي أن أغير اتجاها واحدا في الحياة. قلت لنفسي : "نعم، يمكنني دخول الجامعة. فالنجاح يحتاج إلى التحدي، وبعد التحدي يأتي التحكم بالنفس والالتزام بتحقيق الأهداف." كنت في الصيف السابق قرأت رواية "زوربا" وبدأت أفكر في عبقرية كاتبها اليوناني. وتذكرت كيف كانت أحاسيس زوربا وهواجسه تتصاعد كلما تصاعد إيقاع رقصاته. وأخذت أهجس لنفسي : "يقف الجبل الشاهق صامتا ومحايدا، وبإمكان طفل صغير أن يتسلقه. والله سبحانه وتعالى الذي خلق هذه الجبال، منحنا الطاقة والإرادة لكي نتسلقها ونعلو عليها."

كان القرار سهلا والالتزام به صعبا. فحدثت نفسي : "ليس من سبيل لدخول



الجامعة سوى الصعود إلى الجبل وارتقاء القمة."

لم أفض بقصة الصعود هذه لأي إنسان كان. كل ما فعلته أنني رسمت خارطة حياتي والحافلة تصعد الجبل. وقبل أن تبدأ بالهبوط إلى وادي عجلون، كنت رسمت طريقي. قررت أن أضع هدفا كبيرا وأسعى إليه. وكان الهدف قريبا. بيني وبينه عامان ونصف العام. بذلت أقصى جهدي في ما تبقى من الصف الأول الثانوي. وبدا واضحا لي ولزملائي وأساتذتي أنني - فجأة - تغيرت. ومع نهاية العام، كنت أحول استراتيجية النجاح إلى خطة وخطوات قابلة للتنفيذ.

اخترت دخول القسم الأدبي بدلا من القسم العلمي، مؤكدا لنفسي أن الجهد المضاعف في الدراسة سيحقق نتائج أفضل. ولكن ما فعلته كان أكبر مما توقعته. أحضرت كتب الصف الثالث ثانوي قبل أن أبدأ الصف الثاني قائلا لنفسي : "ما دام طلاب الجامعة يدرسون تلك الكتب الضخمة، فلا بد أنني أستطيع حفظ هذه الكتب الصغيرة." وكان صيفا قصيرا حقا، لم أكد أنتهي من قراءة ستة أو سبعة كتب، حتى وجدت العام الدراسي الجديد على الأبواب.

«أبرز مؤشر على غياب القيادة وضعف الإنتاجية، أن تعرف *العمل الصحيح* الذي عليك أن تفعله، ولا تفعله».

نسيم الصماد ي

واصلت سعيي نحو الهدف. لم يكن أمامي أي فرصة لدخول الجامعة سوى التفوق والتميز. فصار لزاما علي أن أحفظ "أصم" كل الكتب التي سأدخل فيها امتحان الثانوي أو "التوجيهي" كما كان يسمى، حفظا عن ظهر قلب. وقد فعلت ذلك حقا. وهناك قصص ومواقف وطرائف كثيرة سأكتبها بالتفصيل في يوم ما.

النجاح سهل!؟

عندما يتحقق النجاح تبدو الرحلة وعقبات الطريق أسهل مما كانت في الواقع. هذه طبيعة الأشياء. كلما اجتزنا عقبة وحققنا هدفا، وضعنا لأنفسنا أهدافا أكثر صعوبة وأبعد منالا.

أكتب نهاية مقدمة هذا الكتاب وأنا في رحلة سفر أطول. غادرت القاهرة ليلة

البارحة. وتضمنت الرحلة ساعات من الانتظار في مطار "شارل ديجول" في باريس ومطار "جون كندي" في نيويورك. ومهما يَكُن الانتظار صعبا وساعات الطيران طويلة، فإن الأسماء التي أطلقت على هذه المطارات تؤكد أنه يمكن تذليل المستحيل. فالمستحيل حالة ذهنية تصف - فقط - ما نظن أننا غير قادرين على تحقيقه.

أسماء "ديجول" و "كندي" توحي بالكفاح والتحدي والرؤية القيادية وبذل المستحيل في سبيل تحقيق الحلم الجميل. وما دام طلاب الجامعات يقرءون الكتب الكبيرة، وصمود "ديجول" يحرر فرنسا، و "كندي" يموت وتبقى أمريكا، فما الذي يمنعني، وما الذي يمنعك أيها القارىء الكريم من أن تسير، أو حتى أن تطير نحو أهدافك؟!

«المستحيل حالة ذهنية تصف - فقط - ما نظن أننا غير قادرين على تحقيقه».

الرحلة الجديدة ليست عادية. بل هي استراحة أو محاولة لإعادة النظر في نقطة تحول جديدة. وسواء كانت هذه النقطة فارقة أو ضبابية، وسواء كبرت المشكلات أو صغرت، فإنها ستحتاج إلى حل. فالمشكلات والتحولات لا تختلف في جوهرها. الذين يختلفون هم أنت وأنا ونحن.

ومع أنها كانت رحلة إلمام واستجمام، لم أستطع أن أقاوم رغبتي في شراء الكتب والمجلات من على أرفف نوافذ التوزيع في المطارات، فكلما تصفحت المزيد منها، وتوغلت في بعضها، كلما زادت قناعتي بفلسفة "باولو كويلهو" :

مهما كان الهدف الذي تسعى إليه، فلن يتسنى لك تحقيقه ما لم تدفع الثمن، فكن دائما مستعدا لدفع الثمن. فليس في هذا العالم شيء بلا مقابل. فلم تتحرر فرنسا بالمجان، ولم يمت "كندي" بلا سبب. عليك أن تغامر وتخاطر، وتفعل كل ما عليك فعله، لتصل إلى غايتك. والغاية هنا لا تبرر الوسيلة. فالغاية هنا تبرر نفسها. لأن الغايات النبيلة تسمو وترقى بوسائلها.

السبب قبل الذهب

هذا ما حدث في نهاية القصة. سافر الشاب من الأندلس عبر التاريخ والصحراء، حتى وصل إلى مصر، باحثا عن كنزه "هدفه". اكتشف أن الكنز الذي أمضى سنوات باحثا عنه، كان وما زال موجودا في بلده وفي مسقط رأسه، بل وحيثما كان ينام ملقيا جسده. وحيثما تبدأ الرحلة تنتهي أيضا. عندما تبدأ وعينك على القمة، تجد نفسك عليها. وحينما تبدأ وفي رأسك السبب، تجد نفسك قادرا على إيجاد الذهب.

عندما نبحث عن مستقبلنا ونلاحق أهدافنا، إنما نبحث عن أنفسنا ونحاول تحقيق ذواتنا. هذا الكلام هو نفسه ما قاله "ماسلو" قبل نصف قرن ويزيد. ولكننا في هذا الكتاب، نضعه لكم ومعكم، موضع التطبيق.

عندما نحاور هذا العالم الواسع الشاسع، ليعطينا الله سبحانه ما نريد، نجده يعطينا ما نحتاج. وعندما نريد أن نملك ونحصل على كل شيء، نكتشف أن الملكية الفعلية لا تتحقق - كما يقول "أندريه جيد" إلا بالعطاء. فكل ما لا نستطيع أن نتخلى عنه، هو الذي يمتلكنا. وعندما نبحث عن مهارات وأساليب وقوى ومساعدات خارجية تعيننا على تحقيق أهدافنا، ندرك أنه لا سبيل أمامنا غير القوى الداخلية الدائمة والكامنة فينا.

"السبب قبل الذهب" لأنه لا إنجازات بدون تعب. يستمد الذهب قيمته من ندرته وبريقه. ولكي يسطع نجمك في عالم ملوث ومزدحم، يجب أن تكون براقا ولامعا وساطعا.

الندرة أهم من الكثرة. فكلما كانت رحلاتك لأهدافك بعيدة، وكلما كانت اتجاهاتك جديدة، ورؤيتك فريدة، كلما كان النجاح أصعب، لكنه أوضح وأجمل. وأجمل ما في النجاح أننا لا نستطيع أن ننجح وحدنا. حتى عندما نصعد على أكتاف الآخرين، فإن بعض هؤلاء يصعدون معنا. فدائما يساعدنا آخرون لأننا ساعدنا آخرين. وبلا استثناء من هذه القاعدة، لا بد أن تأخذ تجاربنا الشخصية صفة العمومية، فتصبح لكل منا رواية وحكاية. فإذا ما أعجبتك قصص هذا الكتاب أو بعضها، فإنك ستبادر إلى مشاركة الآخرين فيها. فترويها لهم أو تقرأها عليهم. وهذا ما فعلته أنا مع زميلي "أمير"، الذي يحلو لي دائما أن أسميه ؛ "الفيلسوف الصغير".

أشكر لك يا أمير جهدك الكبير وفكرك الأثير في الترجمة والتعريب والتحرير.

وأنا وأنت، نشكر "عماد" على تصميم غلاف الكتاب وإخراجه إلى الوجود. والشكر لمن أوحى لي بإخراج هذا الكتاب، ولمن سيقرأ هذه المقدمة، قبل أن ينتهي الأمر بالكتاب كما انتهت كل الكتب والحكايات ؛ نُسَخْ الكتاب على الرفوف، والمعاني في القلوب.

فهل وصلتك الرسالة؟

لا أنتظر إجاباتك بالكلمات، بل بالأفعال، عندما تنتهي الحكاية تكون هناك ثمة بداية. بداية التطبيق والتنفيذ وإعادة سرد القصص على أناس آخرين، ليبدأ كل منهم حكاية أخرى.

نسيم الصمادي

السادسة مساء الأحد - 12 يناير 2004

وكانت طائرة "دلتا" - رحلة 2555 تحلق باتجاه جديد

السبب قبل الذهب

قصص وشخصيات

إدارية ألهمت العالم



أولاً: القصص الإدارية:

القصة	صفحة
1- من حرك جبني؟	5
2- سوق السمك.	35
3- هيلا هوب.	58
4- جواد بلا فارس.	79
5- تدريب الحيتان والإنسان.	99
6- الخروج من الصندوق.	117
7- كبسولات القيادة.	151
8- السبب قبل الذهب.	167

ثانياً: الشخصيات الإدارية:

9- قصة أغرب مكان عمل في العالم.	185
10- قصة أخطر مدير تسويق في العالم.	205
11- طريقي إلى النجاح.	223
12- قصة نجاح زيج زيجلار.	241
13- من قال أن الأفيال لا تستطيع الرقص؟	265
14- جاك ويلش : الإدارة الصريحة.	289
15- الاسم الحركي "جنجر" قصة ابتكار الآلة السحرية التي ستغير العالم.	305

أولاً: القصص الإدارية

من حرك جبني؟

قصة لإدارة التغيير في حياتنا وعملنا

سنبدأ من النهاية ونقول لكم إن هذة القصة تدور حول التغيير الذي يحدث في حياتنا وفي الواقع من حولنا. والواقع هنا عبارة عن متاهة تبحث فيها أربع شخصيات خيالية ورمزية عن «الجبن».

ويرمز الجبن في القصة إلى ما نصبو لتحقيقه في الحياة ؛ سواء كان وظيفة أو علاقة أو نقودا أو منزلا أو علما أو أفكارا أو صحة أو تقديرا أو طمأنينة أو حتى ممارسة الرياضة.

إن لكل منا «جبنه أو هدفه الخاص». ونحن نسعى لبلوغ ذلك الهدف اعتقاداً منا أنه سوف يجلب لنا السعادة، فإذا تم لنا ذلك، فإننا نتشبث بما ظفرنا به، وإذا ضاع أو سلب منا، حزنّا وغضبنا ورفضنا ما يحدث لنا.

«حتى لو كنت على الطريق الصحيح، فسوف يدوسك الآخرون إذا جلست ولم تتحرك من مكانك».

والمتاهة في القصة تمثل المكان الذي نوجد فيه. هذا المكان قد يكون الشركة التي نعمل فيها أو المجتمع الذي نعيش فيه أو علاقاتنا الشخصية والإنسانية في الحياة.

تجري أحداث القصة من خلال أربع شخصيات خيالية هي : الفأران : «شمام» و«سريع» والقزمان : «متوكل» و«متواكل». وتجسد هذه الشخصيات الجوانب البسيطة والمعقدة فينا، بغض النظر عن عمرنا أو نوعنا أو لوننا.

- في بعض الأحيان نتصرف مثل شمام الذي يستشعر التغيير مبكراً عن طريق حاسة الشم. أو مثل سريع الذي يندفع مسرعاً إلى العمل دون تخطيط. وربما مثل متوكل الذي يتكيف في الوقت المناسب عندما يستشعر أن التغيير سوف ينتهي به إلى ما هو أفضل، ونعيش أحيانا مثل متواكل الذي ينكر التغيير ويقاومه خشية أن يقوده إلى ما هو أسوأ.

سوف نلاحظ عند قراءة القصة أن الفأرين يتصرفان بصورة أفضل عندما يواجهان التغيير لأنهما يتعاملان ببساطة، في حين أن القزمين، يعقدان الأمور من خلال المنطق العقلي البحت والانفعالات والعواطف الإنسانية المتشابكة.

وهذا لا يعني بالضرورة أن الفئران أذكى من الإنسان، ولكنه يعني أنه من مصلحتنا أن نتصرف ببساطة عندما تتغير الأمور من حولنا، وأن نوظف عقولنا وقلوبنا وحاستنا السادسة وكل طاقاتنا الداخلية.

أقسام الكتاب:

القسم الأول: لقاء الأصدقاء: حيث يلتقي مجموعة من زملاء الدراسة في اجتماع سنوي ويتحاورون حول التغيير الذي طرأ على حياتهم.

القسم الثاني: قصة، «من حرك جبني» التي يرويها أحد الزملاء لزملائه، وهي تشكل فكرة أو محور الكتاب.

القسم الثالث: نقاش بين الزملاء يجري بعد سماع القصة، حيث يحاول كل منهم تفسير القصة من وجهة نظره وتطبيق مغزاها على حياته. ثم يحدد سلوكه في الماضي مقارنا نفسه بأحد شخوص القصة الأربعة، ثم يشرح كيف ينوي استخدامها في مجال العمل والحياة وتغيير نظرته وسلوكه المستقبلي.

«ما نسمعه من كلام عن ضرورة تكيف الأفراد والمؤسسات مع التغيير ليس غبياً فقط، بل هو خطير. الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هي صناعته وإبداعه».

بيتر داركر

لقاء الأصدقاء

في صبيحة يوم جميل، اجتمع على الغداء عدد من زملاء الدراسة السابقين الذين ربطت بينهم صداقة قوية في المدرسة، وكان ذلك في اليوم التالي لحضورهم حفل لم الشمل الذي أقيم في المدرسة التي كانوا يدرسون فيها. أراد كل منهم أن يعرف ماذا صنعت الحياة برفاق دراسته، وبعد أن تمازحوا وتناولوا وجبة شهية جلسوا يتجاذبون أطراف الحديث.

قالت نجلاء: من المؤكد أن الحياة سارت على نحو يختلف عما اعتقدت أنها ستكون عليه عندما كنا طلاباً بالمدرسة. لقد تغيرت أمور كثيرة.

فرد عليها حسان: فعلا، فنحن لا نتغير بسهولة عندما تتغير الأمور من حولنا. (وأثار رده دهشة الحاضرين لأنهم كانوا يعلمون أنه التحق بالعمل في الشركة العائلية التي تملكها أسرته. لكن الحقيقة أن شركتهم العائلية لم تتطور لتواكب متغيرات السوق).

فأجاب عباس: أعتقد أننا نقاوم التغيير لأننا نخشاه.

قالت مادلين: أنت يا عباس كنت قائد فريق كرة القدم بالمدرسة، وما كنت أظنك أبداً يمكن أن تشعر بالخوف!.

«إذا لم تغير ما تفعله دائماً، فلن تغير النتائج التي تحصل عليها دائماً».

ضحك الجميع لأنهم أدركوا أنه على الرغم من أن سبل الحياة قد تفرقت بهم، إلا أن مشاعرهم كانت متشابهة. لقد كان كل منهم يحاول التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تعرض لها في السنوات الأخيرة، واعترف معظمهم بعجزه عن التوصل لطريقة جيدة للتعامل مع التغيير.

قال مالك: كنت دائما أخشى التغيير. وعندما حدث تغيير كبير في أعمال أسرتي لم ندر ما نفعل، وكدنا نعلن إفلاسنا. وتابع حديثه قائلاً: كان هذا حتى سمعت قصة طريفة غيرت كل شيء في حياتنا.

تساءل حسان: وكيف كان ذلك؟

أجاب مالك: حسناً، لقد غيرت القصة من نظرتي للتغيير - فأصبح يعني كسب شيء ما وليس خسارة شيء ما - وأوحت لي بطريقة تحقيق ذلك، وسرعان ما تحسنت الأمور بعد ذلك في العمل وفى حياتي الشخصية. شعرت في البداية بالضيق والريبة من بساطة القصة، فقد بدت مثل القصص التي كنا نقرأها في المدرسة، ثم أدركت أنني كنت متضايقاً من نفسي لعدم قدرتي على رؤية ما هو واضح والتصرف بفعالية عندما تتغير الأمور.

عندما أدركت أن الشخصيات الأربع في القصة تمثل مختلف جوانب ذاتي،

حددت الشخصية التي أود أن أتصرف مثلها وتغيرت. ثم أعطيت القصة لبعض الزملاء في العمل، فأعطوها بدورهم لزملائهم، وسرعان ما تحسن أداء الشركة، لأننا استطعنا أن نتكيف مع السوق. ومثلما حدث لي، ذكر كثير من الزملاء أن القصة كانت مصدر عون لهم في حياتهم الشخصية.

وعندما قال أحد كبار المسئولين بشركتنا - وكان يجد صعوبة في التكيف - أن القصة أضاعت وقته سدى، مازحه الموظفون الآخرون قائلين أنهم يعلمون الشخصية التي تشبهه في القصة، وكانوا يعنون بذلك الشخصية التي لم تتعلم شيئاً جديداً ولم تتغير.

سألت نجلاء : ما هي هذه القصة؟

رد مالك : اسمها : «من حرك جبني؟»

ضحك الزملاء من غرابة الاسم وعلق عباس قائلاً :

«عنوانها يوحي بأنها ستعجبني. أرجوك احك لنا القصة».

أجاب مالك بحماس : بكل سرور، وهي ليست طويلة.

وبدأ يروي القصة.

«السرعـــة أهم من الاستراتيجية».

ريجيس ماكينا

القصــة

كان يا ما كان في قديم الزمان، فأران وقزمان، يعيشون في متاهة مليئة بالجبن. وكانوا سعداء بهذه الحياة لأن الجبن كان غذاء دائما لهم، وكان يجلب لهم السعادة .

الفأران اسمهما : «شمام» و«سريع» أما القزمان فكانا ضئيلين في حجم الفئران واسمهما : متوكل ومتواكل.

كان الأربعة يمضون الوقت في المتاهة باحثين عن جبنهم المفضل، فكان الفأران شمام وسريع يبحثان عن الجبن ويأكلان أي نوع يجدانه. أما القزمان، متوكل ومتواكل، فقد استخدما عقليهما في البحث عن نوع متميز من الجبن اعتقدا أنه سيجلب لهما السعادة. ورغم اختلاف الفأرين عن القزمين إلا أن الأربعة

كانوا يرتدون ملابسهم الرياضية وأحذية الجري ثم يغادرون منازلهم الصغيرة وينطلقون في المتاهة بحثاً عن جبنهم المفضل.

كانت المتاهة عبارة عن شبكة من الممرات والدهاليز والغرف والزوايا المظلمة، وكان من السهل أن يتوه فيها الإنسان. استخدم الفأران شمام وسريع أسلوب التجربة والخطأ للعثور على الجبن، فكانا يركضان في أحد الممرات وإذا لم يجدا به جبناً كانا يدوران على عقبيها وينتقلان إلى غيره، وسرعان ما أصبحا يتذكران الممرات الخالية من الجبن ويدخلان مناطق جديدة.

كان «شمام» يستكشف الاتجاه العام للجبن مستخدماً أنفه الكبير ويندفع «سريع» منطلقا إلى الأمام. وكانا يضلان الطريق ويذهبان في الاتجاه الخطأ ويصطدمان بالجدران، ولكنهما كانا يجدان طريقهما بعد حين.

«من يرفض أن يصلح خطأه، يرتكب خطأً ثانياً».

أما القزمان متوكل ومتواكل فقد استخدما قدرتهما على التفكير والتعلم من خبراتهما السابقة، وحاولا ابتكار أساليب أكثر تعقيداً للعثور على الجبن، فأصابا نجاحاً في بعض الأحيان. وفي أحيان أخرى كانت أفكارهما وعواطفهما تشوش نظرتهما للأمور، فتزيد من صعوبة وتعقيد الحياة في المتاهة.

ومع ذلك اكتشف الجميع ما كانوا يبحثون عنه، كل بطريقته الخاصة، فقد وجد كل منهم نوع الجبن المفضل له ذات يوم عند نهاية أحد الممرات في محطة الجبن (ج).

ومنذ ذلك الحين ظل الفأران والقزمان يرتدون ملابسهم وأحذيتهم الرياضية كل صباح ويتجهون إلى محطة الجبن (ج)، ولم يمض وقت طويل حتى صار لكل منهم نظامه الروتيني الخاص، فداوم شمام وسريع على الاستيقاظ مبكراً كل صباح ثم الإسراع إلى المتاهة، سالكين دائماً نفس الطريق، وعند وصولها كانا يخلعان أحذيتهما الرياضية ويقوم كل منهما بربط فردتي الحذاء معاً وتعليقها حول رقبته حتى يسهل عليه ارتداء الحذاء بسرعة فيما بعد، ثم يجلسان

للاستمتاع بالجبن.

في بادئ الأمر كان متوكل ومتواكل يسرعان أيضاً كل صباح إلى محطة الجبن (ج) للاستمتاع بالجبن. ولكن بعد فترة قصيرة اتبع القزمان روتيناً مختلفاً، فصارا يستيقظان من نومهما متأخرين قليلاً ويرتديان ملابسهما على نحو أبطأ ثم يسيران *إلى محطة الجبن (ج)*، فقد كانا يعلمان تماما مكان الجبن وكيفية الوصول إليه.

لم تكن لديهما فكرة عن مصدر الجبن أو من وضعه هناك بل افترضا أنه سيكون هناك وحسب.

بمجرد وصول متوكل ومتواكل إلى محطة الجبن (ج) كل صباح كانا يسترخيان ويتصرفان وكأنهما في منزلهما، فيخلعان ملابسهما الرياضية وأحذيتهما الخاصة ويسيران حفاة الأقدام. لقد تعاظم شعورهما بالاطمئنان والراحة بعد أن وجدا الجبن.

قال متواكل : هذا رائع، لدينا كميات من الجبن تكفينا للأبد.

أحس القزمان بالسعادة والنجاح وظنا أنهما في أمان. ولما كانت المحطة عبارة عن مخزن ضخم، بنى القزمان منزلين قريبين منها. ثم زينا الجدران بالشعارات والأقوال المأثورة، بل ورسما صورا فكاهية للجبن وعلقاها في كل مكان حولهما.

وكانت إحدى العبارات تقول :

«الجبن يجعلنا سعداء»

في بعض الأحيان كان متوكل و متواكل يصطحبان شمام وسريع لمشاهدة كومة الجبن.

قال متواكل : نحن نستحق هذا الجبن، فقد تعبنا كثيراً حتى عثرنا عليه، ثم التقط قطعة من الجبن والتهمها، واستغرق في النوم كعادته. واستمر الاثنان على هذه الحال بعض الوقت إلى أن بدأت ثقة متوكل ومتواكل تتحول إلى غرور، وأمسى شعورهما بالاطمئنان طاغياً لدرجة لم يلحظا معها ما كان يجري.

واصل شمام وسريع روتينهما اليومي، فكانا يصلان مبكرين لمحطة الجبن (ج)، يتفقدان المكان للتأكد من عدم وجود أي تغيير، ويطمئنان على دوام الحال، ثم

يجلسان لتناول الجبن. وفي صباح أحد الأيام اكتشفا أن الجبن بدأ ينفد من المحطة (ج).

تبادل الفأران النظرات وأنزل كل منهما حذاءه المعلق حول رقبته وارتداه في قدميه وعقد رباطه بحزم. لم يبالغ الفأران في تحليل الموقف، فقد كانت المشكلة بسيطة وكذلك الحل : لقد تغير الوضع في محطة الجبن (ج) فقرر شمام وسريع أن يتغيرا هما أيضاً. نظر كلاهما في المتاهة ثم رفع شمام أنفه إلى أعلى وبدأ يشم الهواء وأومأ برأسه إلى سريع فانطلق الأخير يعدو داخل المتاهة يتبعه شمام. وكانت بداية لرحلة بحث جديدة عن جبن جديد.

«لا يتحقق الكمال عندما لا يبقى هناك شيء تضيفه، وإنما عندما لا يبقى هناك شيء تحذفه».

أنطون دي سانت إكسبري

وصل متوكل و متواكل إلى محطة الجبن (ج) في وقت متأخر ذلك اليوم، ولم يكونا قد لاحظا التغيرات الصغيرة التي طرأت على مر الأيام. وكانا واثقين أن الجبن سيكون بانتظارهما.

صاح متواكل في جزع : يا إلهي .. لا يوجد جبن!؟ مستحيل .. مستحيل، ثم صرخ بأعلى صوته :

من حرك جبني؟

وضع متواكل يديه حول خصره، وقد احمر وجهه من فرط الانفعال، وصرخ بأعلى صوته : «هذا ظلم».

هز متوكل رأسه غير مصدق ما حدث، واستمر في مكانه برهة مشدوهاً من هول الصدمة، لأن ذلك لم يكن في الحسبان.

كان متواكل يزمجر بأعلى صوته، حتى أن متوكل صم أذنيه بإصبعيه، فلم يكن مستعدا للصدمة، ولم يكن يريد التعامل مع الأمر الواقع.

كان سلوك القزمين مفهوما، فلم يكن العثور على الجبن بالأمر اليسير. وكان هو مصدر سعادتهما الوحيد.

بالنسبة للآخرين قد يعني الجبن تبوؤ منصب رفيع، أو الشعور بالأمان أو امتلاك منزل جميل. ونظرا لفداحة الموقف، فقد قضى القزمان وقتاً طويلاً وهما يحاولان

تقرير ما ينبغي عمله، وهداهما تفكيرهما إلى الاستمرار في تفحص أرجاء المحطة (ج) للتحقق مما إذا كان الجبن قد اختفى فعلاً.

بادر «شمام» و«سريع» بالتحرك سريعاً، بينما ظل متوكل ومتواكل حائرين مشدوهين يلعنان الظروف. وبدأ القنوط يتسرب إلى نفس متوكل. قال لنفسه: ماذا عساي أن أصنع إذا لم أجد الجبن هنا غداً؟. وكان على حق، لأنه بنى كل خططه المستقبلية على اعتبار أن الجبن لن ينفد.

لم يستطع القزمان تصديق ما حدث، فلم يحذرهما أحد. وقبل أن يعودا إلى المنزل، كتب متوكل العبارة التالية على الجدار:

« كلما ازدادت أهمية الجبن بالنسبة لك، كلما ازداد تشبثك به »

«عندما يفكر كل الناس مثل بعضهم، فإن بعضهم لا يفكرون».

في اليوم التالي عاد الاثنان إلى محطة الجبن (ج). لكن الموقف ظل كما هو: فالجبن لم يعد موجوداً. فلبث القزمان جامدين في مكانهما.

أغلق متوكل عينيه وبدأ يفكر. كان يتمنى لو أنه لاحظ تناقص الجبن. **أما متواكل فقد حلل الموقف أكثر من مرة، وأعمل عقله المعقد، وبدأ يصرخ شاكيا: لم فعلوا بي ذلك؟ لن أسكت على هذا، وسأشجب الموقف، وأعلن عن رفضي التام لكل المتغيرات. هذا غير مقبول أبدا.**

أخيراً فتح متوكل عينيه وأجال بصره في المكان ثم قال: أين شمام وسريع؟ هل تعتقد أنهما يعلمان شيئاً لا نعرفه؟. فأجاب متواكل في تهكم: ما الذي يمكن أن يعرفاه؟ ثم أردف قائلاً: أنهما مجرد فأران. نحن أذكى من الفئران.

قال متوكل: أنا أعلم أننا أذكى، ولكننا لا نتصرف بذكاء في هذه اللحظة بالذات، فالأمور تتغير هنا يا متواكل وربما يكون من الأفضل أن نتغير نحن أيضاً.

تساءل متواكل: ولم ينبغي أن نتغير؟ إننا بشر ومتميزون، ولا ينبغي أن نتعرض لمثل هذه المواقف. أو ينبغي على الأقل أن يتم تعويضنا.

فسأله متوكل باستغراب : ولم ينبغي تعويضنا؟ ومن الذي سيعوضنا؟

أجاب متواكل بثقة : نحن أصحاب حق، ولا بد من تعويضنا أو على الأقل إخطارنا بالتغيير قبل حدوثه.

سأل متوكل بفضول : لنا الحق في ماذا؟

أجاب متواكل : لنا الحق في جبننا. ليس من العدل أن ينفد الجبن فجأة.

تساءل متوكل : لماذا؟

أجاب متواكل : لأننا لم نتسبب في هذه المشكلة، بل إن شخصا آخر هو المسئول ولا بد أن نستفيد من هذا الموقف. نحن لم نخترع العولمة، ولم نعقد اتفاقية التجارة العالمية، ولا يجب أن نصبح من ضحايا «الجات.»

«لو كان النجاح سهلاً لحققه الجميع».

قال متوكل : « علينا أن نكف عن تحليل الموقف وشجب العولمة ونشرع في البحث عن جبن جديد».

أجاب متواكل معترضاً : لا وألف لا. لابد أن أعرف السر، وأرفض أن أكون ضحية.

وبينما كان متوكل ومتواكل يتجادلان ويختلفان حول اتخاذ أي قرار، كان شمـــام وسريــع قد قطعــا شوطــاً بعيداً ، فتوغلا أكثر في المتاهة، وكان تركيزهما منصبا على اكتشاف جبن جديد. وأخيرا وصلا إلى محطة الجبن (هـ).

أطلقا صرخة طويلة وحادة من فرط سعادتهما، لقد عثرا على مخزون هائل من الجبن الجديد.

كان متوكل و متواكل لا يزالان في محطة الجبن (ج) يقيمان الموقف. وبعد سلسلة من الشجب والندب، انبرى كل منهما يلوم الآخر على ما هما فيه.

في بعض الأحيان، كان متوكل يتخيل شمام وسريع وهما يعثران على الجبن الجديد ويستمتعان بتناوله، ويرى نفسه ينطلق في المتاهة، فيعثر على جبن طازج. بل إنه كاد يحس بمذاق الجبن الجديد في فمه. وكلما تراءت لمتوكل صورته وهو يلتهم الجبن الجديد، كلما تخيل نفسه مبارحاً محطة الجبن (ج).

صاح متوكل فجأة : فلنغادر هذا المكان!

أجابه متواكل بسرعة: كلا أنا أحب هذا المكان، فهو مريح ومألوف. كما أن المتاهة مجهولة ومحفوفة بالمخاطر.

قال متوكل معترضاً: هذا ليس صحيحا، لقد جبنا أجزاء كثيرة في المتاهة من قبل، ولم نواجه أية مخاطر، وبوسعنا أن نفعل نفس الشيء مرة أخرى.

قال متواكل: لقد كبرنا يا أخي، ولا أريد أن أضل طريقي وأصبح أضحوكة أمام العالم.

حينما سمع متوكل هذه العبارة، عاوده الخوف من الفشل، وخاب أمله في العثور على جبن جديد.

واصل القزمان الذهاب إلى محطة الجبن (ج) كل يوم، ثم يعودان أدراجهما إلى المنزل بخطى ثقيلة.

حاولا إنكار ما يحدث وبدأت الكوابيس تهاجمهما. ومع ذلك واظبا على العودة لمحطة الجبن (ج) كل يوم.

قال متواكل: ربما يكون أحدهم قد خبأ الجبن خلف الجدار. وفي اليوم التالي عادا يحملان عدة الحفر. أمسك متواكل إزميلاً بينما انهال متوكل بمطرقة على جدار محطة الجبن (ج) حتى أحدثا فيه فجوة. ألقى الاثنان نظرة فاحصة خلف الجدار فلم يجدا شيئا.

«الذهب هو أي مكان تستطيع أن تجد فيه الذهب، وليس المعدن الأصفر نفسه».

مثل أمريكي

فبدأ متوكل يدرك الفرق بين النشاط والإنتاجية.

قال متواكل: ربما يتعين علينا أن نقعد هنا، فلابد أن يعيدوا لنا جبننا إن عاجلاً أو آجلا.

لكن الجبن لم يظهر مرة أخرى أبداً.

أيقن متوكل أن زمام الموقف بدأ يفلت من أيديهما. ثم بدأ يسخر من نفسه ويقول: **ألا ترى يا متواكل أننا نفعل نفس الشيء مراراً وتكراراً ونتعجب من عدم حدوث تحسن. أليس هذا مضحكا؟ لم تكن لدى متوكل فكرة عن المكان الذي يمكن أن يعثر فيه على الجبن، ولكنه لم يتمالك نفسه من أن يسخر من**

حماقته عندما رأى ما صنع به الخوف.

سأل متوكل متواكل: أين وضعنا أحذيتنا؟ استغرق البحث عن الأحذية طويلاً لأنهما وضعا كل شيء بغير نظام عندما وجدا الجبن في المحطة (ج)، اعتقاداً منهما أنهما لن يحتاجا للأحذية مرة أخرى.

عندما شاهد متواكل صديقة يرتدي حذاءه بادره قائلاً: لا أصدق أنك ستذهب للمتاهة مرة أخرى، لا بد أن تنتظر معي هنا حتى يعيدوا الجبن إلى مكانه.

أجاب متوكل: ليس هناك من يعيد لنا جبننا، فنحن مسئولون عن أنفسنا، لقد حان وقت البحث عن جبن جديد.

قال متواكل مجادلاً: ولكن ماذا لو لم يوجد جبن في المتاهة؟ وحتى إن وجد، ماذا سيحدث لو لم نعثر عليه؟

أطرق متوكل برهة ثم قال: لا أعلم، لقد سألت نفسي كل هذه الأسئلة، وفي كل مرة كنت أقعد في مكاني مكبلا بالخوف.

تخيل متوكل نفسه ضائعا في المتاهة، لكنه شعر بالارتياح، لأنه أدرك أن العثور على الجبن لن يكون سهلا، ولكنه قال لنفسه: أضعف الإيمان أنني سأحاول. وفجأة أدخل الإصرار على المحاولة في نفسه نوعا من الارتياح. ومرة أخرى، تخيل نفسه يتناول نوعا فاخرا من الجبن ذي الثقوب، وجبن شيدر بلونه الفاتح وجبن الموزاريلا والجبن الفرنسي. وعندما أفاق من تخيلاته قال لصديقه: في بعض الأحيان تتغير الأمور، وهذه هي سنة الحياة! فالحياة تمضي وينبغي أن نمضي معها.

نظر متوكل إلى جسم صديقه النحيل، محاولا أن يخاطبه بعقل ومنطق. بيد أن خوف متواكل كان قد استحال غضباً، فلم يجد منه إلا صداً وإعراضاً.

ضحك متوكل وهو يقول: حان وقت الرحيل، لا بد أن أسبر غور المتاهة.

لكن أسارير متواكل لم تنفرج ولم ينبس بكلمة.

التقط متوكل حجراً صغيراً حاداً، وخط به على الجدار هذه العبارة:

«إذا لم تتغير، سوف تُدَمَّر»

عندما خطا متوكل أولى خطواته في المتاهة التفت وراءه وجال بنظره في المكان، وبدأ يشعر بحنين قديم يشده إلى مرابع المنزل القديم. ثم قال لنفسه :

الحزن شيء رائع، فهو يوقظ الإنسان النائم بداخلنا. وكذلك الخوف رائع، فلم أكن لأتحرك لو لم أخف على مستقبلي.

كان يعلم أن قليلاً من الخوف يمكن أن يحفز على العمل، غير أن الخوف يتحول إلى مأساة إذا تملكنا إلى حد يُقعدنا عن العمل.

فيما كان متوكل يتلمس طريقه في المتاهة ساوره القلق لأنه تأخر عن شق طريقه إلى الأمام. لكنه قال لنفسه : اليوم أفضل من غدا. وساوره شك في قدرته على مواصلة السير لأنه لم يأكل جبنا منذ زمن.

ثم افتر ثغره عن ابتسامة خفيفة وهو يقول : «أن أصل متأخراً خير من ألا أصل على الإطلاق».

في الأيام القليلة التالية، لقي متوكل القليل من الجبن هنا وهناك. لكنه كان يأمل في العثور على جبن كافٍ ليأخذ بعضاً منه إلى متواكل ويشجعه على مرافقته. ولذلك لم يشعر بثقة كافية، حيث بدا له أن أشياء كثيرة تغيرت منذ آخر مرة أتى فيها إلى هنا. وكلما ظن أنه يتقدم إلى الأمام كان يضل طريقه في الممرات.

تساءل متوكل ما إذا كان متواكل قد انتقل لمكان آخر أم أنه ما زال فريسة للخوف. ثم تذكر أن الأوقات التي شعر فيها بأنه في أفضل حالاته كانت تلك التي شهدت انطلاقه إلى الأمام. فكتب على الجدار :

«التحرك في اتجاه جديد يساعدك في العثور على جبن جديد».

ثم ضحك من نفسه وأدرك أن المخاوف لا تزيد الأمور إلا سوءاً. ففعل ما كان سيفعله لو لم يكن خائفا، وسلك اتجاهاً جديداً.

اندفع متوكل يركض في الممر المظلم وقد علت شفتيه ابتسامة.

لقد بدأ في اكتشاف ما يغذي روحه وبدأ يتحرر من خوفه، مع أنه لم يكن يعلم

ما تخبئه له الأقدار. وتساءل مستغرباً :«لماذا أشعر بمثل هذه الراحة النفسية مع أني لا أملك أي جبن ولا أعرف إلى أين أمضي؟». لكنه توقف مرة أخرى، وكتب على الجدار :

«عندما تتجاوز الخوف الكامن بداخلك، تشعر أنك حر»

لم تراوده مثل هذه الأحاسيس منذ زمن طويل، حتى كاد ينسى طعم الإثارة التي يبعثها في النفس انتصار الإنسان على الخوف.

بدأ متوكل يفكر فيما يمكن أن يكسبه، لا فيما يمكن أن يخسره. وشعر أن الحيوية والقوة بدأت تدب في جسده من جديد. وقبل أن يمضي وقت طويل، أبصر محطة جبن. تهلل وجهه عندما لاحظ قطع صغيرة من الجبن متناثرة قرب المدخل. بدا الجبن شهيا، وعندما تذوقه وجده لذيذا. تناول متوكل معظم قطع الجبن، ووضع القليل في جيبه ليتناوله فيما بعد أو ربما ليتقاسمه مع متواكل.

دلف متوكل إلى محطة الجبن سعيدا، بيد أنه وجدها خاوية. اعتصر الحزن قلبه وقال : «لا بد أن أحدهم سبقني وخلف وراءه تلك القطع الصغيرة.»

أدرك أنه لو كان تحرك مبكرا، لوجد كمية كبيرة من الجبن الطازج. وقرر أن يعـود أدراجه ويرى ما إذا كان متواكل على استعداد لمرافقته. ثم كتب على الجدار :

«كلما أسرعت وتخليت عن الجبن القديم، كلما وجدت الجبن الطازج بسرعة».

عاد متوكل أدراجه إلى محطة الجبن (ج) فوجد متواكل جالسا في مكانه. قدم له بعض قطع الجبن الجديد، لكن متواكل أبى أن يأكلها وشكر صديقه على لفتته الطيبة، ثم قال : «لا أعتقد أنني أحب الجبن الجديد، فأنا لم أتعود أكله، أريد جبني القديم، ولا بد أن أحصل على ما أريد».

هز متوكل رأسه في يأس ولم يجد مناصا من العودة بمفرده. عندما وصل

متوكل إلى أبعد نقطة كان قد بلغها في المتاهة، شعر بالحنين إلى صديقه، ولكنه استشعر سرورا خفيا بما كان يتكشف أمام قلبه وعقله. كان يعلم أن ما جعله سعيدا لم يكن الحصول على الجبن فحسب. كان منبع سعادته هو إحساسه بأنه تحرر من قيد المكان القديم ومن التفكير الجامد.

أدرك متوكل مرة أخرى أن ما تخشاه لا يكون بالضرورة سيئا بالدرجة التي يصورها لك خيالك، وأن الخوف الذي تدعه يتضخم في عقلك أسوأ بكثير من الموقف الذي تعيشه فعلا.

كان تفكيره القديم مشوشا بفعل هواجسه، لكنه أدرك أن التغيير المستمر أمر طبيعي، سواء كنت تتوقعه أم لا.

لم يكن متوكل قد عثر على الجبن بعد. لكنه مضى يفكر فيما تعلمه حتى الآن. أدرك أن سلوكه تغير. وتأكد من أن الإنسان عندما يغير تصوراته يغير أيضا أفعاله. وقال لنفسه: يمكن للإنسان أن يؤمن بأن التغيير ضار، ويقاومه. ويمكن أن يؤمن بأنه مفيد، ويرحب به. إن الأمر كله مرهون بما نختار أن نفكر به.

قرر متوكل أن يمضي إلى المناطق المجهولة، وصافحت عيناه في الطريق قطعا صغيرة من الجبن، وبدأ يستعيد قوته وثقته. وعندما فكر في المكان الذي جاء منه، أحس بسعادة لأنه كتب كثيرا من الأفكار على الجدران، وأيقن أن ما كتبه سيساعد متواكل على الاهتداء لطريقه في المتاهة. ولهذا أخرج قلمه وعاد يكتب على الجدار:

«الانتباه للمتغيرات الصغيرة مبكرا، يساعدك على التكيف مع المتغيرات الكبيرة لاحقا».

في هذه اللحظة اندفع متوكل في ممر جديد، وما أن انعطف حول زاوية الممر حتى وجد نفسه أمام مخزن جبن كبير. وعندما دلف إلى الداخل، ذهل وهو يرى أكداسا من الجبن مرتفعة بعضها فوق بعض. لقد رأى أكبر مخزن من الجبن تخيله في حياته، حتى أنه لم يستطع أن يعرف كل الأنواع التي شاهدها لكثرتها. ولم يكن أبدا يتخيل أنه من الضروري أو بالإمكان صناعة كل هذا

الجبن.

تساءل للحظة عما إذا كان ما يشاهده حقيقة أم خيال، ثم حانت منه التفاتة فوقع بصره على صديقيه القديمين شمام و سريع. رحب شمام بمتوكل بإيماءة من رأسه ونفخ الهواء من أنفه مبتهجا، بينما حرك سريع مخالبه مرحبا وقفز إلى أعلى معبرا عن رشاقته.

أدرك متوكل عندما رأى بطنيهما منتفخين أن الفأرين الصغيرين وصلا مبكرين. حياهما على عجل وبدأ يتذوق الأنواع التي أعجبته من الجبن. ثم خلع حذاءه وعقد رباطه وعلقه حول عنقه ليكون قريبا منه عندما يحتاج إليه. ضحك شمام وسريع وبدت عليهما علامات الاستحسان. أقبل متوكل على الجبن الجديد يلتهمه بنهم، ثم هتف بأعلى صوته: «يحييا التغييرا»

ثم ضحك وأدرك أنه بدأ يتغير منذ أن تعلم كيف يسخر من نفسه ومن تصرفاته الخاطئة. أدرك أن أسرع طريقة للتغيير هي أن تسخر من غبائك. عندئذ فقط يمكنك أن تتحرر من مخاوفك وتنطلق نحو أهدافك بسرعة.

«يخسر الناس معظم الفرص التي تواجههم، لأنها تأتيهم دائماً في شكل مشكلات بملابس العمل. فلا توجد فرص مجردة من الجهد إلا في الأحلام، ولا يرى الفرص في الأحلام إلا النيام».

توماس أديسون

وأدرك متوكل أيضا أنه تعلم الكثير من صديقيه شمام وسريع. لقد تعاملا مع الحياة ببساطة ولم يبالغا في تحليل الأمور. فعندما تغير الموقف تغيرا هما أيضا وتحركا بسرعة. أعمل متوكل تفكيره العميق وذهنه الصافي في شيء يمتاز به الأقزام عن الفئران. فقد بدأ يستعيد كثيرا من التفاصيل الواقعية، ويتذكر الأخطاء التي ارتكبها في الماضي، ويفكر كيف عليه أن يستخدمها في التخطيط للمستقبل.

ثم تأكد أن بإمكان كل إنسان، قزما كان أم عملاقا أن يتعلم كيف يتعامل مع

التغيير. فقال متوكل لنفسه : يمكنك إدارة التغيير :

- ❑ **إذا صرت أكثر بساطة وتحليت بالمبادرة وتحركت بسرعة.**
- ❑ **إذا لم تبالغ في فلسفة الأمور وتعقيدها وإذا لم تربك نفسك بتصورات سلبية تثير مخاوفك.**
- ❑ **إذا تمكنت من رصد التغيرات الصغيرة قبل أن تتفاقم وأبديت استعدادا لمواجهة التغيير الكبير قبل أن يصبح أمرا واقعا.**

أدرك متوكل أنه لا شيء يصير أفضل ما لم يتغير. وأن هناك جبنا جديدا في مكان ما، سواء عثرت عليه في الوقت المناسب أم لا. كان يستشعر نفورا من التغيير في البداية. لكنه اكتشف أن التغيير نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى لأنه قاده إلى العثور على الجبن أولا، وعلى جانب من قواه الخفية الكامنة في داخله ثانيا. ثم تأكد أن اكتشاف الإنسان لذاته أهم من اكتشاف الجبن.

«الفرص في عالم الأعمال لا تضيع إن لم تقتنصها أنت. إنها تذهب لمنافسيك».

وفجأة فكر متوكل في صديقه متواكل. وكان يتساءل ما إذا كان متواكل قد قرأ أيا من العبارات التي كتبها على الجدران.

ترى، هل قرر متواكل أن يتحرر من مخاوفه ويتحرك؟

هل دخل المتاهة واكتشف ما يمكن أن يجعل حياته أفضل؟

أم أنه ما زال قابعا في مكانه، لا حول له ولا طول، دون أن يدرك أن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، وأنها لن تمطر جبنا أو خبزا.؟

فكر متوكل في العودة إلى محطة الجبن (ج) لعله يعثر على متواكل، متوقعا أنه سيستطيع الاهتداء إلى طريقه ويصل إلى هناك. فإذا وجد متواكل، أمكنه أن يأخذ بيده ويخرجه من محنته. لكن متوكل تذكر أنه حاول من قبل أن يقنع

صديقه بالتغيير، ولم يفلح. ثم كتب على الجدار:

«عليك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، لكن لا تحاول إجبارهم على ذلك. فمن لا يتغير من الداخل، لا يتغير أبدا».

الآن، أصبح على متواكل أن يشق طريقه بنفسه متجاوزا مخاوفه وباحثا عما يبث في نفسه الطمأنينة. فلا يمكن لسواه أن يفعل ذلك نيابة عنه، وليس مطلوبا من أحد أن يقنعه به. بل عليه هو أن يعي ميزة تغيير نفسه .

«لماذا لا نحول قلقنا مما يمكن أن يحدث، إلى تفكير عميق وتخطيط دقيق لما نريده أن يحدث؟».

ونستون تشرشل

وتذكر متوكل أنه ترك له سلسلة من العلامات على الطريق، ويمكنه الاهتداء بها. فارتاح ضميره وتوجه إلى أكبر جدار في محطة الجبن الجديدة (هـ) وكتب عليه خلاصة كل ما تعلمه. وابتسم بارتياح وهو يكتب ما تعلمه:

توقع التغيير، لأن الجبن يتحرك من مكانه باستمرار.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

تغير أنت .. قبل أن تحاول تغيير الآخرين.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

استمتع بالتغيير، وغامر بشجاعة وتمتع بمذاق الجبن الطازج.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

«ان الله لا يغير ما بقوم، حتى يغيروا ما بأنفسهم».

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

أدرك متوكل أن من السهل عليه أن يعود سيرته الأولى إذا ركن للراحة. فبدأ

يتفقد محطة الجبن الجديدة (هـ) للوقوف على حالة الجبن بانتظام. ورغم أنه كان يملك مخزونا ضخما من الجبن، إلا أنه واصل اكتشافاته في المتاهة ليعرف كل ما يدور حوله. فقد أدرك أنه المسئول الوحيد عن تحديد اختياراته والبدائل المتاحة أمامه. وبدأ يفكر بما سمعه ويسمعه في وسائل إعلام الأقزام. أدرك أنه أصبح عملاقا رغم حجمه الصغير، ورغم ضآلة موارده.

كان بإمكانه أن يلجأ إلى صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي. وكان بإمكانه الاقتراض من الخارج والاعتماد على المساعدات الخارجية. لكنه أدرك أن بإمكانه أن يصنع جبنه الخاص، وربما يستطيع تصديره للخارج. ومنذ تلك اللحظة، قرر أن يبقى مستقلا، وأن يبدأ مشروعا جديدا لإنتاج الجبن. وقرر أن ينتج الجبن البلدي، لأن الناس سيحبونه أكثر، ولأن سعره سيكون أقل.

«يمكن مواكبة العالم بالعمل لا بالتأمل. فاليد هي الذراع اليمنى للعقل».

جاكوب برونوفسكي

في هذه اللحظة

تناهى إلى مسامع متوكل ما خيل إليه أنه صوت قادم من أطراف المتاهة. كان الصوت يقترب من مدخل محطة الجبن (هـ)، ثم علا الصوت أكثر وظن أن شخصا ما على وشك دخول المخزن.

تساءل متوكل: هل يكون هذا القادم صديقه متواكل؟ وهل هو على وشك أن يرى وجه صديقه القديم .. يدخل إلى المخزن شاحبا ومنهكا من الجوع وتعب المسير؟!

تمتم متوكل بدعاء قصير، وكان يملأه الأمل في أن يكون صديقه قد تمكن في النهاية من إدراك أهمية التغيير، وأنه قد قرر:

«التحرك مع الجبن والاستمتاع بالحياة!».

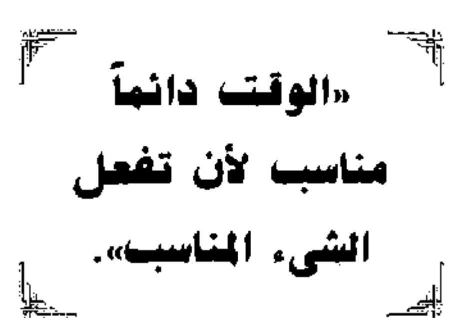
هذه هي نهاية القصة. وربما تكون بداية جديدة.

الأصدقاء يناقشون القصة في ظهر نفس اليوم

التقى الأصدقاء مساء ذلك اليوم في بهو الفندق. وبدءوا يمازحون بعضهم، وكان كل منهم يتخيل نفسه في المتاهة. وسأل كل منهم الآخر: هل عثرت على جبنك؟

سألت نجلاء الجميع: من الشخصية الأقرب لكل منكم في القصة؟ من يرى نفسه في: شمام أو سريع أو متوكل أو متواكل؟

أجاب عباس: فكرت في ذلك طيلة فترة ما بعد الظهر، وأتذكر بوضوح أنني واجهت ظروفا قاسية وعانيت من التغيير، قبل أن أبدأ مشروعي لبيع الأدوات الرياضية. أعتقد أنني لم أكن شمام. فلم أستشرف رياح التغيير مبكرا، ولم أكن سريع أيضا، لأني لم أبادر بالعمل فورا. يبدو أنني أشبه متواكل الذي أراد أن يظل في منطقة الأمان، لأنني لم أشأ أن أتعامل مع التغيير، ولم أرغب في مواجهته.



سأله مالك: ما الذي تعنيه يا صاحبي؟

أجاب عباس: تغيير غير متوقع في المسار الوظيفي.

سأله مالك ضاحكا: هل فصلت من عملك.؟

قال عباس: لنقل أنني لم أنطلق لأبحث عن جبن جديد. كنت أظن أن لدي سببا وجيها يحول بيني وبين التغيير، ولهذا شعرت بالقلق حين فصلت من عملي.

تجاسر زملاء آخرون ممن لاذوا بالصمت في بداية النقاش، وبدءوا يتحدثون عن تجاربهم، ومنهم صادق الذي كان قد التحق بالجيش.

قال صادق: إن متواكل يذكرني بصديق لي. فقد تقرر إلغاء الإدارة التي كان يعمل بها، ولكنه رفض أن يعترف بذلك. حاولنا جميعا أن نبين له الفرص الكثيرة المتاحة في نفس الشركة لمن يتحلون بالمرونة وعلى استعداد للتغيير والتدريب. لكنه كان يظن أنه ليس هناك ما يوجب التغيير، وعندما ألغيت إدارته كان هو الوحيد الذي فوجئ بذلك. وهو الآن يجد صعوبة في التكيف مع التغيير الذي ظن يوما ما أنه لن يحدث.

قالت مادلين : أنا أيضا لم أظن أن التغيير سيصادفني. ولكن تم تحريك جبني أكثر من مرة في حياتي الشخصية.

ضحك الجميع إلا حسان الذي ارتسمت على وجهه علامات الاستغراب، وقال : ربما يكون هذا هو المغزى الحقيقي للقصة، فالتغيير يحدث لنا جميعا. وأضاف : كم كنت أتمنى لو استمعت عائلتي لقصة الجبن في وقت مبكر، ولكننا للأسف لم نشأ رؤية التغيير الذي طرأ على أعمالنا. والآن سبق السيف العذل واضطررنا لإغلاق الكثير من متاجرنا.

فوجئ كثيرون في المجموعة بكلام حسان، لأنهم كانوا يعتبرونه محظوظا لأنه ولد لأسرة تدير عددا من المشروعات المزدهرة. تساءلت مادلين بفضول : ما الذي حدث؟

أجاب حسان بأسى : أصبحت متاجرنا عتيقة ومتهالكة. وعندما افتتح متجر كبير في المدينة، وامتلأ بالسلع الرخيصة والخدمات الحديثة، لم نكن مستعدين لمنافسته. لقد أدركت الآن أننا لم نفعل مثلما فعل شمام وسريع. بل تصرفنا كما تصرف متواكل. حاولنا أن نتجاهل ما يجري فوقعنا في مأزق. وكان الأجدر بنا أن نتعلم بضعة دروس من متوكل، ولكننا لم نستطع أن نسخر من أنفسنا ونغير أسلوبنا في أداء العمل.

«لا تحسب نجاحك بما تجني من ثمار، بل بما تبذر من بذار».

ظلت نورا التي أصبحت سيدة أعمال ناجحة تصغي لما يدور من نقاش وهي مستغرقة في صمتها وأفكارها. وعندما بدأت حديثها قالت :

فكرت أنا أيضا بالقصة، وسألت نفسي كيف يمكن أن أكون مثل متوكل فأعترف بقراراتي الخاطئة وأسخر من نفسي، وأتغير. والآن :

دعونا نتكلم بصراحة :

من منكم يخشى التغيير؟ لم يحر أحد جوابا. فاقترحت أن تكون

الإجابة برفع الأيدي. وهنا ارتفعت يد واحدة فقط. قالت نورا: حسنا، يبدو أن بيننا شخص واحد صادق فقط! ثم تابعت: قد يروق لكم السؤال التالي أكثر: من منكم يعتقد أن زملاءه الآخرين يخافون التغيير؟ وهنا رفع الجميع أيديهم ثم غرقوا في الضحك. تساءلت نورا: ما معنى هذا؟. أجاب حسان: الإنكار.

قال مالك : بالتأكيد، ثم تابع قائلا : في بعض الأحيان لا ندرك أننا خائفون، وعندما سمعت القصة أول مرة أخافني سؤال :

ماذا كنت ستفعل لو لم تخف؟

«الأخطاء الناتجة عن الإقدام أفضل من الخمول الناتج عن الإحجام».

أناتول فرانس - كاتب فرنسي

قالت مادلين : حسنا، فهمت من القصة أن التغيير يحدث في كل زمان ومكان ولكل إنسان، وأن حالي سيكون أفضل لو تكيفت معه بسرعة. أذكر أن شركتنا كانت تبيع موسوعة من 20 مجلدا. فأخبرنا أحد الخبراء أن علينا أن ننشر موسوعتنا على قرص كمبيوتر واحد ونبيعه بسعر أقل. وكانت لهذه الخطوة مزايا كثيرة منها سهولة تحديث الموسوعة وانخفاض تكلفة إنتاج أقراص الليزر، وضآلة تكلفة إرسالها بالبريد لمن يريد، ولكننا رفضنا الفكرة ولم نكن مستعدين لمناقشتها.

سأل حسان : لماذا رفضتم؟

أجابت : لأننا كنا نظن أن العمود الفقري للشركة هو فريق البيع الكبير الذي كان أفراده يبيعون الموسوعة من منزل إلى آخر. وكان الاحتفاظ بهذا الفريق يعتمد أولا وأخيرا على العمولات التي يتقاضونها على السعر المرتفع الذي نبيع به الموسوعة. وكنا نعتقد أن بيع الموسوعة بهذا الشكل سيستمر للأبد.

قالت نورا : ربما كان هذا هو المقصود بغطرسة النجاح التي رأينا عليها متوكل ومتواكل. فلم يلاحظا أنهما بحاجة لتغيير ما كان نافعا ومنطقيا ومربحا لهما يوما ما.

قال حسان : ظننتم أن جبنكم القديم هو جبنكم الوحيد.

قالت مادلين : نعم .. وأردنا التشبث بالجبن القديم حتى بعد أن بدأ يتقادم وفاحت رائحته. وعندما أتذكر ما حدث، أستطيع أن أرى بوضوح أن الأمر لم يقتصر على «نقل الجبن أو تحريكه من مكانه» بل إن للجبن نفسه عمرا افتراضيا تنتهي معه صلاحيته.

على كل حال، نحن لم نتغير. ولكن أحد منافسينا تغير قبلنا، فتراجعت مبيعاتنا، ونحن الآن نمر بأوقات عصيبة. والآن يلوح تغيير تكنولوجي جديد وكبير في الأفق. ولا يبدو أن أحدا في شركتنا يريد التعامل معه. إن الموقف لا يبشر بالخير وأعتقد أنني سأفقد وظيفتي عما قريب.

«إما أن تكون الحياة مغامرة جريئة أو لا شيء».

صاح عباس : حان وقت المتاهة! ضحك الجميع ومعهم مادلين.

التفت عباس نحو مادلين وقال : من المهم جدا أن تحاولي السخرية من نفسك.

قال صادق : هذا هو ما خرجت به من القصة، فأنا أميل إلى الصراحة الشديدة. لقد لاحظت كيف أن متوكل تغير حينما تمكن من السخرية من نفسه ومما كان يفعله.

تساءلت نجلاء : هل تعتقدون أن متواكل تغير في النهاية ووجد الجبن الجديد؟

قالت لطيفة : أعتقد ذلك. فردت كريمة قائلة : أنا لا أعتقد ذلك. فبعض الناس لا يتغيرون أبدا . إنني ألتقي بأناس على شاكلة متواكل في مجال الطب الذي أعمل فيه. فهم يرون أن الجبن من حقهم دائما، فإذا سلب منهم شعروا أنهم ضحايا وراحوا يلقون باللائمة على غيرهم.

قال حسان بصوت خافت كما لو كان يحدث نفسه : أعتقد أن السؤال هو : **ما الذي يلزمنا لكي نتحرر من خوفنا وننطلق للأمام؟**

لم ينبس أحد ببنت شفة لبرهة من الوقت.

قال حسان : يجب أن أعترف بأنني رأيت ما يحدث للمتاجر التي تشبه متجرنا

في مناطق أخرى. وكنت أمني نفسي ألا يصيبنا ما أصاب الآخرين. ثم بدأت أوقن بقول الشاعر:

«وما نيل المطالب بالتمني .. ولكن تؤخذ الدنيا غلابا».

أظن أنه من الأفضل أن نبدأ التغيير ونحن أقوياء، بدلا من أن نكتفي برد الفعل بعد فوات الأوان. أي علينا أن ننقل جبننا بأنفسنا.

سأل صادق: ماذا تعني؟

أجاب حسان: كان بإمكاننا بيع كل متاجرنا القديمة وبناء متجر كبير يستطيع الصمود في وجه المنافسة.

قالت نورا: ربما كان هذا ما عناه متوكل حينما كتب على الجدار **«وتحرك مع الجبن.»**

قال صادق: أعتقد أن بعض الأشياء لا ينبغي أن تتغير، فأنا مثلا أريد التشبث بقيمي الأساسية، ولكني أدرك الآن أنني لو تحركت مع «الجبن» مبكرا لكنت في حال أفضل.

«لا تعين إلا الموظفين القادرين على التغيير، وعليك أن تتحدث عن التغيير في كل ثانية .. في كل يوم».

قال صلاح، وهو ذو شخصية تنزع إلى الشك والتردد: حسنا يا مالك، لقد كانت قصة مفيدة، ولكن كيف طبقتها في شركتك فعلا؟

ما لم يكن يعرفه الزملاء عن صلاح أنه كان يواجه بعض التغيير في حياته الشخصية. كان قد انفصل عن زوجته مؤخرا مما اضطره للموازنة بين عمله وتربيته لأبنائه المراهقين.

أجاب مالك: كنت أظن أن وظيفتي تقتصر على إدارة المشكلات اليومية حين ظهورها فقط، بينما كان علي أن أهتم بمستقبل الشركة. كنت أتعامل مع المشكلات على مدار اليوم، فأصبحت شخصا بغيضا ومكروها ممن حولي. كنت في سباق فئران لم أستطع الفكاك منه.

قالت نورا: وهكذا كنت تمارس الإدارة، بينما كان عليك أن تمارس القيادة.

أجاب مالك: تماما، لكني عندما سمعت القصة أدركت أنه كان علي أن أجد جبنا جديدا يحررني من مخاوفي. كان علي أن أبتكر وأن أستعد وأستمتع بالتغيير والنجاح في عملي وفي حياتي.

سأله حسان: ماذا فعلت في العمل؟

رد مالك: حين سألت العاملين في شركتنا عمن يكونون في القصة، عرفت أن كل شخصيات القصة موجودة لدينا. وأن كل شخصية منها بحاجة إلى معاملة مختلفة.

- كان لدينا من يشبهون «شمام» وهؤلاء توقعوا ما يحدث في السوق وساعدونا على تحديث رؤية شركتنا. ونحن من جانبنا شجعناهم على ابتكار خدمات ترضي عملاءنا، فبدءوا يستمتعون بالعمل ويتكيفون مع التغيير. وكانوا أقل خوفا منا جميعا.

«المتواكلون يُخذلون لأنهم مطمئنون إلى درجة تحول بينهم وبين التغيير».

- أما السريعون الذين وجدناهم يشبهون «سريع»، فقد وضعنا لهم أدلة إجراءات يسترشدون بها، وتركناهم ينفذون. فتبين لنا أنهم سريعون في التنفيذ. لكنهم كانوا أحيانا يسيرون بسرعة في الاتجاه الخطأ. وكان علينا مراقبتهم باستمرار. وتمت مكافأتهم عن كل الأعمال التي أعادت لنا جبننا والأعمال التي أنتجت جبنا جديدا. لقد أحبوا العمل في شركة تركز على النتائج.

سألت نجلاء: «وماذا فعلتم مع أمثال متوكل ومتواكل؟»

لسوء الحظ كان المتواكلون مثل الحمر التي تحمل أسفارا. لقد أثقلوا كاهلنا في كثير من المواقف. خذلونا كثيرا لأنهم كانوا إما مطمئنين تماما وإما خائفين إلى درجة تحول بينهم وبين التغيير. لقد تغير بعض هؤلاء من جراء التدريب والحفز والمتابعة، وبعدما شرحنا رؤيتنا لهم، وعرفوا أنها في صالح الجميع.

أخبرنا أمثال شخصية متواكل أنهم إما أن يتغيروا أو يغيروا. وعندما أدركوا خطر الجمود والخوف، تغير بعضهم وأبلوا بلاء حسنا. لقد ساعدتنا الرؤية على تحويل كثير من المتواكلين إلى متوكلين.

سأل صادق بفضول : وماذا فعلتم مع المتواكلين الذي لم يتغيروا؟

أجاب مالك بحزن : اضطررنا للاستغناء عنهم. فنحن أحيانا نضطر للتخلص من الحمولة الزائدة في السفينة لكي ننقذ السفينة كلها. في هذا العصر السريع والمتغير، لا تستطيع الشركات أن تحمل أكثر من منافسيها. فمن لا يتحرك، سيغرق يا صديقي.

الخبر السار هو أن المتوكلين أصبحوا يتوقعون التغيير ويبحثون عنه. ونظرا لأنهم كانوا يفهمون أنفسهم والآخرين، فقد ساعدونا في رسم رؤية واقعية للجبن الجديد، وكانت رؤية واضحة. قالوا إنهم يريدون العمل في منظمة تمنح أفرادها الثقة وتقدم لهم أدوات التغيير. وساعدونا على الاحتفاظ بروحنا المعنوية عالية، ومكنونا من أن نسخر من أنفسنا عندما نخطئ ونحن نبحث عن الجبن الجديد.

«أحيانا نضطر للتخلص من الحمولة الزائدة في السفينة لكي ننقذ السفينة كلها».

علق صلاح قائلا : هل خرجت بكل هذه المفاهيم والأفكار من تلك القصة؟

ابتسم مالك وقال : ليست القصة فقط، وإنما ما فعلناه بطريقة مختلفة في ضوء فهمنا الخاص لها.

قالت نجلاء : إنني أشبه متواكل نوعا ما، وأرى أن أهم ما في القصة هو سخرية متوكل من خوفه والصورة التي تخيلها وهو يقضم الجبن الجديد. وهذا ما جعله ينطلق في المتاهة دون وجل. إنني بحاجة إلى اختراق متاهة الحياة برباطة جأش. وهذا هو السبيل الوحيد لكي أعثر على جبني.

ابتسم صادق وقال : هذا يعني أن المتواكلين أيضا يستطيعون أحيانا أن يتغيروا.

ضحك عباس وقال : مثل ميزة الاحتفاظ بوظائفهم.

قال صلاح وكان أكثر أفراد المجموعة تشاؤما : ظل مديري يخبرني بأن شركتنا بحاجة للتغيير، وأعتقد أنه كان يقصدني أنا، إلا أنني لم أنصت إليه، ولا أظن أنني عرفت حقيقة الجبن الجديد الذي كان المدير يريد أن يحركنا نحوه. ثم ارتسمت ابتسامة خفيفة على وجهه وهو يقول : يجب أن أعترف أنني أحب فكرة

رؤية الجبن الجديد. فحينما ندرك أن الأمور ستكون أفضل، يزداد اهتمامنا بالتغيير.

ثم أردف : ربما أمكنني تطبيق هذا على حياتي الشخصية، فأبنائي يعتقدون أنه يصعب تغيير حياتهم، وهم يتصرفون مثل متواكل، ويعيشون دائما وهم غاضبون، من أي شيء ولأي شيء. ربما يخشون ما يخبئه لهم المستقبل، وربما أنني قصرت في حقهم فلم أرسم لهم صورة زاهية للجبن الجديد، ربما لأنني لم أكن أراه.

خيم الصمت على المجتمعين واستغرق بعضهم في التفكير، كل في حياته الخاصة.

قالت مادلين : حسنا، نحن نتحدث عن العمل والوظائف، ولكن بعد استماعي للقصة بدأت أفكر في حياتي الشخصية، أعتقد أن علاقاتي الحالية مع الناس تشبه الجبن المتعفن والمملوء بالفطريات.

«علي أن أغير أدائي الوظيفي بدلا من تغيير وظيفتي».

ضحكت كريمة وقالت : أنا أيضا يلزمني التخلص من بعض علاقاتي السيئة.

فردت نجلاء قائلة : ربما يكون الجبن القديم مجرد سلوك قديم. **إن ما نحتاجه فعلا هو التحرر من عاداتنا التي تسيء لنا ولعلاقاتنا، ثم يكون التحول إلى طريقة أفضل في التفكير والتدبير.**

هتفت كريمة : هذا رائع .. الجبن الجديد هو علاقة جديدة مع أنفسنا ومع الناس من حولنا.

بدأت أدرك أن الأمر ينطوي على ما هو أكثر من المعنى الظاهري للقصة، **كم تعجبني فكرة التحرر من العادات القديمة بدلا من التخلي عن العلاقات القديمة. العلاقة القديمة يمكن تجديدها إذا تحركنا، لكن التفكير السلبي سينتج دائما سلوكا سلبيا.**

يبدو أن علي أن أغير أدائي الوظيفي بدلا من تغيير وظيفتي، فعندما أفعل ذلك سيكون وضعي أفضل بالتأكيد.

قالت فدوى التي جاءت من مدينة أخرى لحضور اجتماع الأصدقاء: أثناء استماعي للقصة والتعليقات شعرت برغبة في السخرية من نفسي. لقد عشت طويلا مثل متواكل بتردده وخوفه، ولم أكن أتخيل أن أمثالي كثيرون، وأكثر ما أخشاه أن أكون نقلت لأبنائي هذا الخوف والتردد. كلما فكرت في هذا الأمر أدركت حقا أن التغيير يمكن أن يقودني إلى مكان جديد ، رغم خوفي من أن يحدث هذا في البداية. كان ابننا في الصف الثاني الثانوي عندما انتقلنا من مدينة إلى أخرى. وأصيب بالانزعاج والغضب لأنه فارق أصدقاءه. كان ولدنا نجما في السباحة ولم يكن في مدرسته الجديدة فريق للسباحة. ولهذا غضب منا لأننا حملناه على الانتقال.

«التغيير المفروض يكون دائما مصيره الفشل».

لكنه وقع في غرام الجبال في المدينة الجديدة، وبدأ يمارس رياضة تسلق الجبال، وما لبث أن انضم لفريق التزلج على الجليد، وهو يعيش الآن سعيدا في حياته الجديدة.

قالت مادلين: سأعود لأخبر أسرتي بهذه القصة، وسوف أسأل أبنائي عن أي الشخصيات الأربع أقرب إلى شخصيتي؛ وعن الشخصية التي يشبهها كل واحد منهم. سوف نتحدث عن رمز الجبن القديم وماذا يمكن أن يكون الجبن الجديد.

قال صادق: أعتقد أنني سوف أصبح أكثر شبها بمتوكل وأتحرك مع الجبن وأستمتع به! وسوف أروي القصة لأصدقائي الذين قلقوا من ترك الخدمة في الجيش وما قد يعنيه التغيير بالنسبة لهم.

طريقة التغيير:

قال مالك: حسنا، إليكم الطريقة التي اتبعناها لتغيير الأوضاع في شركتنا. عقدنا عدة اجتماعات وناقشنا مغزى القصة، وسألنا كيف يمكن أن نطبقها على الظروف التي تواجهنا. وكان الأمر رائعا لأننا استخدمنا لغة جديدة وممتعة في

الحديث عن كيفية التعامل مع التغيير. وانتشرت المناقشات في الشركة، وبدأ الناس يفكرون بل ويسخرون من أنفسهم.

سأل حسان : بماذا بدأ الناس يفكرون؟

رد مالك : حسنا، كلما توغلنا وتعمقنا داخل الشركة، كلما وجدنا عددا أكبر من الأفراد يشعرون بأنهم يمتلكون سلطة أقل. وكانوا يخافون التغيير المفروض عليهم من الإدارة العليا، ولذلك قاوموه. فالتغيير المفروض يكون دائما مصيره الفشل. وعندما سمعوا قصة تحريك الجبن، وبدأ الجميع يتخلصون من مخاوفهم، وبدأت تملأهم الرغبة في الانطلاق وراء الجبن الجديد. وأضاف : كم كنت أتمنى لو سمعت هذه القصة مبكرا.

سأله عباس : لماذا؟

أجاب مالك : لأننا بدأنا في التغيير متأخرين بعدما أضيرت أعمالنا فعلا. لقد كان الموقف صعبا لأننا استغنينا عن الكثير من الموظفين، وكان بعضهم أصدقاء لنا. لكن من ظلوا في الشركة ومن غادروها قالوا بأن القصة ساعدتهم على رؤية الأمور بمنظور جديد والتكيف مع الواقع.

«الناس يودون لو تظل الأمور دائماً على حالها، معتقدين أن التغيير سيكون شراً لهم وخيراً لغيرهم».

سألت كريمة : ما سبب تغيرهم في رأيك؟

فسألها مالك : ما الذي يحدث في معظم المنظمات عندما تعلن الإدارة عن حدوث تغيير؟ هل يقولون أن التغيير فكرة عظيمة أم فكرة سيئة؟

قال صادق : كل الناس يقولون أنه فكرة سيئة.

قال مالك : لماذا؟

قال عباس : لأن الناس يودون لو تظل الأمور دائما على حالها، معتقدين أن التغيير سيكون شرا لهم وخيرا لغيرهم. وعندما يتذمر شخص واحد من التغيير، يتبعه الآخرون ويتذمرون.

قال مالك : بعض الناس لا يرفضون التغيير، ولكنهم لا يؤيدونه أيضا خوفا من إثارة غضب الآخرين منهم. وهذه هي ضغوط الأقران التي تنتشر في كل مؤسسة تقاوم التغيير.

سألت فدوى : وكيف تبدلت الأحوال بعدما سمع العاملون قصة الجبن؟

قال مالك ببساطة : تلاشى ضغط الزملاء على بعضهم لأن أحدا منهم لم يشأ أن يبدو مثل متواكل.

(فضحك الجميع). لقد أرادوا أن يستشرفوا التغيير سلفا ويبادروا بالعمل بدلا من التخلف عن الركب.

قال حسان : هذه ملاحظة جيدة، فلا أحد في شركتنا سيقبل أن يبدو مثل متواكل، وربما يتغيرون. ولكن يا مالك، لماذا لم ترو لنا هذه القصة في لقائنا السابق؟.

قال مالك : لم أكن أدركت أهميتها ولم أكن لمست تأثيرها على الآخرين. كنت أظن أنها قصة تهم الناس كأفراد وليس منظمات. ثم أدركت أهميتها للمنظمات، **لأنني عرفت أن المنظمات لا تتغير إلا عندما يتغير عدد كبير من أفرادها.**

وأضاف : عندما رأينا مدى النجاح الذي حققته القصة، بدأنا نرويها لكل من يتعاملون معنا من عملاء وموردين. قلنا لهم إنه يمكنهم اعتبارنا جبنا جديدا بالنسبة لهم. وقد أسفر ذلك عن مزيد من الأعمال والتوسعات والمشاركات الجديدة.

أوحى ذلك لمادلين بأفكار جديدة، وتذكرت أن عليها أن تجري بعض الزيارات البيعية صباح اليوم التالي.

نظرت إلى ساعتها وقالت : حسنا، علي أن أغادر محطة الجبن هذه، وأبحث عن جبن جديد.

ضج الجميع بالضحك، وتأهبوا للانصراف. فصافح بعضهم بعضا رغم أن كثيرين منهم ودوا لو طال الحديث. شكروا مالك مرة أخرى على القصة التي رواها وهم يغادرون المكان.

رد مالك قائلا : أنا سعيد أن القصة أعجبتكم، وآمل أن تتاح لكم فرصة روايتها لكل من تقابلونه.

قصة سوق السمك

حالة دراسية في رفع الروح المعنوية
وزيادة الإنتاجية بطريقة طبيعية

نقدم لكم هنا حالة دراسية في قالب قصصي، من خلال شخصية محورية لموظفة في أحد البنوك، حيث تجاهد في إحداث تحول جذري في إدارتها، من خلال استدعاء نموذج فعال للتغيير بعد تطبيقه في «سوق السمك» وتوظيفه لإحداث نقلة نوعية في إدارتها البنكية.

القصة بسيطة جدا. فهي تتضمن أربع استراتيجيات إدارية للتغيير والنجاح والتميز. فإذا استطاع العاملون في «سوق السمك» وهم يعملون في مكان بارد ورطب ومليئ بالروائح والعفونة، إذا استطاعوا تحويل العمل إلى متعة، والصقيع إلى حيوية وسخونة، فكيف لا نستطيع نحن ذلك، ونحن نعمل في مكاتب مكيفة، ونجلس على مقاعد وثيرة!؟

«ينقسم العالم إلى نوعين من البشر: النوع الأول يملك الاستعداد للعمل، النوع الآخر يملك الاستعداد لترك العمل».

«عندما نختار أن نحب عملنا، يمكننا إيقاظ الطاقات الكامنة فينا، وتلمس مشاعر السعادة التي تحتوينا، وأن نشعر بمعنى عطائنا وقوة إرادتنا في تغيير ما حولنا». هذه هي الفكرة الأساسية لكتابنا البسيط والمعبر.

قبل نشر كتاب «سوق السمك»، عرضت أفكاره أولا من خلال فيلم فيديو، فبدأ المدربون يستخدمونه حول العالم كنموذج إداري بسيط وفعال للتغيير. ثم صدر في كتاب هذا العام، ليعرض مبادئه الأربعة بأسلوب قصصي. وهذه المبادئ هي:

* اختر سلوكك.
* العب معهم.
* اصنع يومهم.
* كن حاضرا بينهم.

عندما تطبق هذه المبادئ، لن تتمكن من الاحتفاظ بالعاملين معك فقط، بل ستجعلهم فخورين بعملهم. فالناس يحبون أن يعملوا في مكان يسوده المرح والفرح، حيث يستنفرون طاقاتهم الداخلية وقواهم الخفية، ويضيفون جديداً في

كل ما حولهم. وتستطيع «فلسفة السمك» كما يسميها المؤلفان أن تمنع الاحتراق الذاتي والإحساس بالإجهاد والكآبة بسبب ضغوط العمل، فضلا عن النشوة والحماس اللذين يصيبان الإنسان وهو يؤدي عملا يحبه.

المديرة:

خلال السنوات الثلاث التي قضتها «المديرة» في هذا البنك، بنت لنفسها سمعة طيبة من حيث قدرتها على الإنجاز. لم تكن أول من يحضر للعمل أو آخر من يغادر، ولكنها كانت ملتزمة سلوكيا وأخلاقيا حتى أن حافظة الأوراق على سطح مكتبها كانت دائما خالية من الأوراق. فقد تعودت أن تنجز أعمالها أولا بأول، مهما زاد ضغط العمل ومهما تكالبت الظروف. إلا أن التزامها الزائد استتبع بعض المشكلات. فقد بدأ كثير من رؤسائها يحرصون على إرسال أعمالهم لها، حتى يطمئنوا على إنجازها في الوقت والجودة المطلوبين.

«لا أدري لماذا نؤدي هذا العمل، في هذه الشركة، بهذه الطريقة. ليس هناك سبب مفهوم سوى سياسة الشركة».

كانت «المديرة» ذات شخصية طيبة يستحب العملَ تحت إشرافها. حيث تصغي لموظفيها باهتمام، وتحظى بحب واحترام الجميع. وكانت تنوب عن زملائها وتغطي أعمالهم المتأخرة عندما تضطرهم الظروف للغياب أو المغادرة مبكرين. رغم أنها كانت تعمل بهدوء، دون أن تمارس على أتباعها أي نوع من الضغوط، باستثناء الضغط لإنجاز الأعمال في مواعيدها وبأعلى جودة ممكنة.

الطابق الثالث: مكتب النفايات

على العكس تماما من القسم الذي تشرف عليه «المديرة»، كان العمل في إدارة

العمليات في الطابق الثالث من البنك. أطلق موظفو البنك اسم «مكب النفايات السامة» على إدارة العمليات في الطابق الثالث. وكانوا يسخرون من العاملين هناك ويسمونه بصفات مثل: الأرض المفقودة، مصدر السلبية، مثير للكآبة، عنق الزجاجة، فضلا عن الاسم الأشهر: «مكب النفايات».

كانت كارثة الطابق الثالث تتمثل في أن كل عمليات البنك دون استثناء تقريبا تمر عبر مكب النفايات ذاك، بسبب الطبيعة الإدارية المساندة لأعمال البنك التي تقع ضمن مسئوليات تلك الإدارة الكائنة في الطابق الثالث.

«المؤسسات المتميزة لا تؤمن بالتميز. هي تؤمن فقط باستمرار التطوير والتغيير».

توم بيترز

ومع ذيوع سمعتها الطيبة كقائدة لفريق صغير في إدارتها الحالية، فوجئت «المديرة» برئيس البنك يكلفها بالانتقال لإدارة الطابق الثالث وتنظيفه من سمعته السيئة. قبلت «المديرة» الوظيفة ومسئولياتها الجديدة على مضض، ولم تكن سعيدة رغم الزيادة الكبيرة التي استحقتها على مرتبها. وكانت تعرف أن مديرين آخرين سبقوها لإدارة العمليات الإدارية في الطابق الثالث خلال السنتين الماضيتين.

خلال الشهر الأول في الطابق الثالث، أجهدت «المديرة» نفسها لتفهم طبيعة العمل في قطاع العمليات. لكنها فوجئت أن كثيرا من العاملين هناك يمتلكون قدرات هائلة على العطاء، وأنها أحبت بعضهم بالفعل وتفاعلت مع معظمهم. لكن هذا الإحساس لم ينف قناعتها بأن المشكلات المتواترة في الطابق الثالث جعلته يستحق وصف «مقلب النفايات السامة» عن جدارة.

وكان أبرز ما لاحظته «المديرة» هو:

* كان الهاتف يرن لأكثر من عشر مرات قبل أن يتطوع أحد الموظفين برفع السماعة.

* وكان يرن دون انقطاع في الصباح وبعد بدء الدوام اليومي بربع ساعة، لأن الموظفين لم يصلوا بعد.

* في كل مرة كانت تذهب إلى استراحة الموظفين كانت تجد اثنين أو ثلاثة يدخنون السجائر بشراهة ويتأخرون في العودة إلى مكاتبهم رغم انقضاء وقت الاستراحة وعودة بقية الموظفين.

البحث عن حل:

في صباح هذا اليوم، تكررت نفس المشاهد واضطرت «المديرة» للتدخل لإطفاء الكثير من النيران التي شبت فجأة، ومعالجة الكثير من الأخطاء المتراكمة.

> **«الهدف النهائي للحياة هو الفعل وليس العلم. العلم بلا عمل لا يساوي شيئاً. نحن نتعلم لكي نعمل».**
> **توماس هيكسلي**

* في البداية اكتشفت ضياع ملف أحد كبار العملاء، وأكد لها مدير الخدمات البنكية أن الملف أرسل قبل أكثر من أسبوع للطابق الثالث ولم يعد.

* إحدى الزميلات العاملات في الطابق الثاني جاءت لها شاكية من أحد الموظفين في الطابق الثالث بعد أن وضعها على الانتظار أكثر من ربع ساعة دون أن يرد عليها أو يقدم لها البيانات المطلوبة.

* أحد المستشارين في الدائرة القانونية أقفلت السماعة في وجهه ثلاث مرات متواليات فاتصل بالمديرة معاتبا.

بعد أن أطفأت الحرائق الثلاث، أغلقت «المديرة» باب مكتبها وبدأت تدون بعض الملاحظات في مفكرتها:

* الموظفون في الطابق الثالث يحصلون على رواتب لا بأس بها، ولم يتم تخفيض رواتبهم بعد، رغم الظروف الصعبة التي يمر بها البنك.

* يمكث الموظفون في إدارة العمليات لسنوات طويلة، فالوظائف آمنة، والتغيير بطيء.

ولكن:

* هل يعرف هؤلاء الموظفون أن الأمان الوظيفي الذي ينعمون به هو مجرد وهم؟

* هل يدركون كيف غيرت قوى السوق من طبيعة الخدمات المصرفية وإدارة العمليات البنكية؟

* هل يفهمون أنه علينا جميعا أن نتغير حتى نتمكن من المنافسة في ظل عمليات الدمج القهري التي تخضع لها البنوك كل يوم؟

* هل يعرفون أننا إن لم نتغير، سنضطر جميعنا للبحث عن وظائف جديدة بعد فصلنا من عملنا الحالي أو إفلاس بنكنا؟

«هناك إنسان ما، في مكان ما، يجلس الآن في ظل شجرة. والسبب هو أن أحدهم بادر إلي غرس شجرة منذ وقت طويل».

وارن بايفت

رن جرس الهاتف وكانت «المديرة» على وشك مغادرة المكتب في استراحة الغداء. كان على الخط مديرها الجديد الذي عينها مديرة للعمليات في الطابق الثالث. قال المدير:

عدت للتو من اجتماع تطوير القيادات وإدارة التغيير وقد عنفني رئيس مجلس الإدارة على ما يحدث في الطابق الثالث. وقد سمعته أيضا يصفه قائلا: «مكب النفايات السامة». في هذه اللحظة انتفضت المديرة وعلا صوتها وهي ترد على مديرها المباشر:

«أرجوك لا تستخدم هذا الوصف. لم يمض على وجودي في هذه الإدارة سوى بضعة أسابيع، وها أنت تلقي باللائمة علي. التغيير يحتاج إلى وقت، وأنا مسئولة عن ذلك».

رد المدير معتذرا: «يبدو أن رئيسنا عائد للتو من أحد مؤتمرات القيادة والتحفيز والمنافسة. كان يتكلم بحماس وعصبية زائدة، فيبدو أنه سمع الكثير من الخطب العصماء عن قيادة التغيير. أرجو أن تعذريني، فالطابق الثالث يمثل المشكلة الرئيسية في البنك، وأرجو أن تبدئي بالتغيير».

سوق السمك:

خرجت «المديرة» للغذاء في نفس الوقت المعتاد، لكنها لم تذهب إلى استراحة البنك كغيرها من الموظفين. لم تعد تحتمل سماع النكات السخيفة التي يطلقها الموظفون على أهل الطابق الثالث. وكان تشعر برغبة عميقة للبقاء وحيدة، وفي تناول وجبة خفيفة ومختلفة عما اعتادت عليه كل يوم. سارت على قدميها وعبرت شارعين أو ثلاثة، وانعطفت في أحد الأزقة الضيقة، فوجدت نفسها على مقربة من سوق السمك الشهير.

انعطفت «المديرة» داخلة بعمق في سوق السمك، لتفاجأ بما لم يكن أبدا بالحسبان، شاهدت مهرجانا كبيرا، وسمعت أصواتا عالية وضحكات مجلجلة غابت عن مسامعها منذ زمن طويل:

«الالتزام هو الجسر بين الأهداف والإنجازات».

شاهدت سمكة تطير في الهواء لأكثر من عشرة أمتار ليلتقطها عامل الشواء الذي سيتولى طهيها بمهارة لا توصف.

- رأت بائعا آخر يمسك سمكة كبيرة ويحرك فمها حتى لتبدو وكأنها تتكلم، فيضحك ثلاثة أطفال كانوا يراقبونه.
- عامل شاب آخر كان يرتب حبات «الكابوريا» الحمراء بطريقة فنية ويشكل منها هرما متماسكا.

كان المكان يضج بالحيوية. الأصوات العالية تحدث نوعا راقيا من الضوضاء المحببة. كان واضحا أن الموظفين يلعبون وهم يعملون. لم يكن الفرق بين العملاء والعاملين واضحا أبدا. ولم تفهم «المديرة» ما إذا كان موظفو المكاتب الذين يملئون السوق قدموا للشراء أم لمشاهدة العرض المسرحي الدائم.

كان مدير سوق السمك يراقب «المديرة» عن بعد. وعندما رمقته بعينيها، ابتسم وتقدم منها سائلا: لماذا أرى الدهشة تعلو وجهك؟ ألم تأتِ إلى السوق من قبل؟

ما الذي أتى بك إلى هنا؟

- «مجرد رغبة في التغيير» ردت «المديرة». «جئت لتناول الغذاء فوجدت الفرجة أنفع».

- «لكنك تبدين في حيرة من أمرك».

- تلعثمت لبرهة، وردت : «قد أكون كذلك، فأنا مشغولة بمشكلة تواجهني شخصيا في العمل».

- «أتعتبرين مشكلات العمل شخصية؟ هذه مشكلة إدارية أو تنظيمية. «هل أنت مستشارة؟»

«يتطلب الأمر كثيراً من الأدلة لإثبات ذكائك، ودليلاً واحداً فقط لإثبات جهلك».

- «لا، أنا مديرة في بنك، وإدارتي تحتاج إلى تغيير. ولا أدري من أين أبدأ».

- فسألها : «هل تعتقدين أن طاقة مشتعلة كهذه يمكن أن تؤثر في الناس في إدارتك؟»

- قالت : «لا شك أن الطاقة والحماس من الأمور المهمة، ولكن ليس لدينا أسماك نلعب بها ونقذفها في الهواء».

- «الأسماك ليست لعبة». رد المدير. «نحن نلعب بمشاعرنا، ونطرد القرف والملل من حياتنا. كان هذا المكان باردا ونتنا ومثيرا للاشمئزاز. فلماذا لا تفعلين بإدارتك مثلما فعلنا!؟ وتأكدي أن هناك دروسا كثيرة يمكنك تعلمها من هذا السوق. لقد حولنا سوق السمك إلى مسرح. وما عليك إلا تطبيق أساليبنا الإدارية المسرحية على إدارتك».

- قالت المديرة : «كنت أتصور أن كل عمل في الدنيا يمكن أن يكون سخيفا وروتينيا مملا بعد فترة من الزمن. خاصة عندما نضطر إلى قراءة النصوص التي يكتبها الآخرون. بمعنى أن نتحول إلى مجرد منفذين لما يملى علينا فقط».

- رد مدير السمك : «إذا اتفقنا أن كل وظيفة يمكن أن تكون مملة ورتيبة، هل

ممكن أن نتفق أنه بإمكاننا أيضا إضفاء الحيوية والحماس وروح العطاء على كل وظيفة، إذا امتلكنا الإرادة الكافية؟». أنظري إلى أسواق السمك المجاورة: «ألا تبدو مملة وباردة وساكنة إلى درجة الموت؟ لقد كان سوقنا مثلها».

الدرس الأول: اختر سلوكك

واستطرد مدير سوق السمك يقول:

- «هناك دائما مجال لاختيار الطريقة التي تؤدين بها عملك، حتى لو لم تكوني قادرة على اختيار العمل نفسه. أكبر درس تعلمناه ونحن نعمل على بث الحياة في سوق السمك هو: أننا نستطيع أن نختار السلوك والشعور الذي نحضره معنا إلى العمل كل يوم».

«إذا خمنت ثلاث تخمينات صحيحة على التوالي، فسيعتبرك الناس خبيرا».

- فسألت المديرة: «ولماذا لا نستطيع أن نختار العمل نفسه؟»

- أجاب المدير: «تستطيعين طبعا الاستقالة من أي وظيفة والبحث عن أخرى. لكن هذا لا يكون في كثير من الأحيان اختيارا حكيما، إذا أخذت مسئولياتك والعوامل المحيطة بك بعين الاعتبار. فأنت تستطيعين كل يوم أن تأتي إلى العمل بشعور المنتصر وبفكر إيجابي. ولكنك لا تستطيعين أن تستقيلي من العمل كل يوم».

- «أعتقد أنني فهمت» قالت المديرة: «أنت تختار أن تعمل بابتهاج كل يوم. ما دمت رضيت بالعمل في المكان البارد ذي الرائحة الكريهة، لا بد أن تعمل بروح عالية فتبعث حياة مختلفة في المكان. فما دمت هنا، فأنت تختار أن تعيش أجمل لحظات يومك. بغض النظر عن الظروف المحيطة».

- أجابها موافقا، وأضاف: «هذا صحيح، ولكن وصفة النجاح في أي بيئة

عمل تتكون من أربعة عناصر، أو لنقل وصفة النجاح التي استخدمناها في «سوق السمك» كانت كذلك. لكن اختيار كيف نشعر ونتصرف هو أول هذه العناصر وأهمها. إن لم تبدئي من هذه النقطة، فلن تفلحي في تطبيق العناصر الثلاثة الأخرى».

الدرس الثاني: الحب مهم

يفترض أن يكون يوم السبت إجازة. لكن المديرة تدرك أن لا وقت لديها تضيعه. أخذت ابنيها معها واتجهت إلى سوق السمك. كان الوقت مبكرا والعمال يرتبون الأسماك بأشكال فنية انتظارا لقدوم العملاء. وكان المدير يساعد العاملين في تنظيم المكان وترتيب الأسماك.

«إذا أتخمت عقلك وملأته بصغائر الأمور، فلن يبقى فيه متسع لعظائم الأمور».

وما أن شاهد «المديرة» وطفليها حتى انطلق نحو الابن الأصغر مبتهجا وسأله أن يساعده في ترتيب الأسماك.

بدأ الطفل يساعد المدير في تحريك الأسماك الكبيرة معتقدا أنه قادر على حملها. في حين يتظاهر المدير بأن إحدى الأسماك عضته أو أنها كشرت في وجهه لأنه حشرها في مكان ضيق. وما هي إلا دقائق، حتى انسجم الطفل الصغير في عمله وبدأ يؤديه وكأنه واجب إلزامي، وصار أكثر حماسا من المدير الذي قاده إلى ذلك.

- في هذه اللحظة التفت مدير سوق السمك للمديرة قائلا : «هذا هو الدرس الثاني من دروس التغيير. اللعب هو أساس الإبداع، والإبداع يعزز حب العمل. وعندما نحب عملنا، نشعر من جديد أننا نلعب، ولأن اللعب متعة، يصبح العمل متعة كذلك. نحن لا نتوقف عن اللعب عندما نشعر بالشيخوخة. نحن نشعر بالشيخوخة عندما نتوقف عن اللعب».

«وأرجو أن لا تفهميني خطأ» أضاف المدير بجدية. «هذا عمل حقيقي ونحن

هنا نعمل من أجل كسب المال وتحقيق الأرباح. هذا المشروع يدفع عشرات المرتبات، وربما نكون أكثر جدية من كل أسواق السمك في العالم. لكننا اكتشفنا أنه يمكننا أن نكون جادين في العمل ونستمتع به أيضا. ليس من الضروري أن نبقى مشدودين ومرهقين طول اليوم لكي نكون جادين. المهم هو النتائج، وليس الطريقة التي نحقق بها تلك النتائج. أقول لك هذا على الرغم من أننا فخورين بطريقتنا».

«ما يعتقده عملاؤنا في هذا السوق، وأنت منهم، أننا مجموعة من الشباب الذين يلعبون بجدية. هم يشترون السمك ويضحكون، ونحن نبيع السمك ونضحك عندما نرى عملاءنا يضحكون. تخيلي إنسانا يستمتع بعمل ممل ومثير للضجر. أصبحنا مجموعة من الأصدقاء مثل أي مجموعة من اللاعبين في فريق عظيم. ونحن فخورون بعملنا. لقد حقق سوق السمك شهرة عالمية. كل هذا لأننا نؤدي عملا بسيطا يؤديه ابنك الصغير دون أدنى تفكير. نحن فقط نعرف كيف نلعب، ولماذا يجب أن نلعب».

«نحن نضحك عندما نرى عملاءنا يضحكون».

في هذه اللحظة التفت الولد الصغير وهو يحمل سمكة منزلقة وقال لأمه: «لماذا لا تحضري الموظفين من البنك إلى هنا لكي يلعبوا يا أمي؟!»

الدرس الثالث: اصنع يومهم

فجأة تقدم أحد البائعين يحمل سمكة كبيرة، وقال للمديرة: «هل تشترين هذه السمكة؟ مطلوب فيها 10 سنتات فقط. صحيح أنها فقدت بعض أطرافها، لكنها تبتسم. ما رأيك بها؟ هل تشترينها؟ انظري إليها جيدا عندما أفتح فمها، ألا تبدو مبتسمة بالفعل رغم ما أصابها».

كان للبائع شعر طويل وكان صوته واثقا، وقد باع السمكة للمديرة بالفعل بعشر

سنتات. بل إنه طلب من ابنها الصغير أن يحضر كيسا كبيرا ويدخل السمكة بنفسه في الكيس. التفت مدير السوق للسيدة المديرة وقال: «هذا هو الدرس الثالث من دروس التغيير. أحيانا تكون الطريقة التي نشتري بها أهم من الشيء الذي نشتريه. إن أهم شيء نقدمه في هذا السوق هو أننا نحول الشراء إلى ذكريات متواصلة».

قالت المديرة: «لم أفهم قصدك».

«لا تضع وقتك في مقاومة أشياء تافهة كالكراهية والغيرة والحقد. احرص على حياتك التي يمكن أن تنتهي لسبب بسيط. فالله وحده قادر على خلق وردة، لكن طفلا صغيرا يستطيع أن يقطفها».

رد المدير: «هل تذكرين المرة الأولى التي أتيت بها إلى السوق. هل تذكرين ما حدث في تلك الزيارة؟».

قالت: «نعم .. رأيت سيدة في العشرينات تصعد منصة عرض السمك وتحاول التقاط نوع معين من الأسماك. كان السمك منزلقا ووقعت الأسماك من يديها مرتين. لكنها في النهاية التقطت أسماكها المرغوبة بثقة».

قال: «لماذا ما زلت تتذكرين تلك التجربة؟».

قالت: «كانت السيدة متحمسة ومبتهجة. وكنا نراقبها ونتخيل أننا مكانها».

«وما الذي سيتذكره ابنك من أحداث هذا اليوم في السوق حسب رأيك؟».

- «أعتقد أنه لن ينسى دخوله مخزن السمك البارد ومساعدته لك. لأنه يعتقد أنه أنجز كل العمل وحده».

- «هذا هو ما نسميه «اصنع يومهم». نحن ندخل العملاء في اللعبة ونجعلهم يتفاعلون مع الموقف. نصنع المواقف ونترك لدى الزائرين انطباعات طيبة وذكريات جميلة. عندما نبهج الآخرين فإنهم يتفاعلون معنا. وعندما يتفاعلون يصبحون جزءا من الموقف ويستعيدون الإحساس بالحياة

وبأدوارهم وبأنفسهم. هذا يحدث أحيانا في المسرح، عندما يصبح الجمهور جزءا من القصة».

- «أدرك ما تعنيه تماما. جذب العملاء والعمل على إبهاجهم وبث الروح في لحظات التفاعل معهم، يجعل العميل محور الاهتمام. فعندما نركز على جعل أيام من حولنا جميلة، يبدأ سيل المشاعر الإنسانية الإيجابية يتدفق. يا لعظمة علم النفس».

وأضافت: «أتمنى لو نستطيع أن نعيد صناعة أيامنا وساعاتنا وكل لحظات عملنا في البنك. يجب أن نصنع أياما مليئة بالحماس والتفاعل لدى العاملين، لكي يصنعوا هم أياما مثيلة للعملاء والزائرين».

«لم أقلق من الفعل والتنفيذ أبداً. ما يمكن أن يقلقني هو عدم الفعل».

وينستون تشرشل

الـدرس الرابـع: كن حاضـرا

نذهب في كثير من الأحيان إلى الأسواق والمحال التجارية ونشتري ما نريد، لكننا نلاحظ أن البائعين يأبهون بأنفسهم أكثر ما يأبهون بنا. صحيح أنهم يجيبوننا عندما نسألهم، ويصغون لنا عندما نشتكي لهم، لكن حضورهم مع أنفسهم يبقى أقوى من حضورهم معنا. يبدون لنا أحيانا أنهم يعملون في هذا المكان من أجل أنفسهم وليس من أجلنا. ما أصعب ألا يحضر الإنسان إلى أي مكان إلا بجسده فقط.

نظرت المديرة إلى بائعي السمك وهم منهمكون في العمل بكل جوارحهم، حتى ليبدوا في بعض اللحظات وكأنهم لا يحلمون ولا يسرحون أبدا. كل أفعالهم وأعمالهم نابعة من الداخل ولكنها موجهة للخارج. يعملون برغبة صادقة، لكنها الرغبة في خدمة العميل قبل خدمة السوق أو خدمة أنفسهم.

نظرت المديرة إلى مدير سوق السمك، فلاحظت أنه لم يعد معها. كان الزحام يزداد في السوق، وضغط العمل يتراكم على العاملين. نظر إليها معتذرا وقال:

- «أعرف أن زملائي قادرين على سد الفراغ مكاني، ولكني لا أستطيع أن أتمادى أكثر من ذلك. اعذريني إن لم أعد حاضرا معك. لقد أصبحت حاضرا معهم. يجب أن أمد لهم يد المساعدة. وهناك نصيحة لا بد أن أقدمها لك. وأنت حرة في اختيار السلوك الذي تريدين. فأنا لا أريد ولا أستطيع أن أملي عليك الطريقة التي تؤدين بها عملك. ولكن عليك أن تجدي الطريقة التي تجعل موظفيك يكتشفون فلسفة السمك بأنفسهم. لا أعتقد أن حديثك معهم ووصف ما يحدث هنا سيكفي للتغيير.»

- «هذا صحيح،» ردت المديرة. «ففي غمرة استعجالي لحل مشكلاتي الإدارية، قد أنسى بسهولة أن زملائي بحاجة لأن يتعلموا ويشاهدوا ويجربوا بأنفسهم. وعلي أيضا أن أمنحهم المزيد من الوقت لكي يعايشوا تجاربهم ويهضموها. وأردفت: «عموما أشكرك على وقتك. لقد لعبت مع ابني، وصنعت يومنا، وكنت حاضرا معنا.»

«ليست المشكلة في أن نتكلم بدون إذن، المشكلة هي أن نتكلم بدون عقل».

اجتماع هام:

في الأسبوع التالي دعت «المديرة» جميع الموظفين إلى اجتماع. قالت لهم أن التغيير في الطابق الثالث أو ما يسمى «مكب النفايات» يمكن أن يبدأ بطريقة مختلفة. فبدلا من استدعاء مستشارين إلى البنك، يمكن أن نذهب نحن إلى المستشارين.

طلبت منهم أن ينظموا رحلتين متتابعتين إلى سوق السمك ليروا بأنفسهم كيف يعمل المدير وأصحابه. وحكت لهم كيف يقذف البائعون هناك الأسماك في الهواء دون أن تسقط منها واحدة. وكيَف يتفاعل البائعون والعملاء في مهرجان حي وصاخب، وشرحت لهم المبادئ الأربعة التي تعلمتها من المدير.

لكن أحد الموظفين قال معترضا: «من السخف أن نذهب كموظفين في البنك لنتعلم من بائعي الأسماك. ما هي المتعة في أن نراهم يقذفون الأسماك في الهواء. ليس لدينا في البنك ما نقذفه. اللهم إلا إذا وافقت على أن نقذف

بطاقات الائتمان وخطابات الاعتماد في الهواء». ضحك بعض الزملاء، لكن المديرة قالت بحزم:

- «لن أقبل أية أعذار. يجب أن تذهبوا في مجموعتين. وأن تفكروا اليوم وغدا في المبادئ الأربعة التي ذكرتها لكم. وفي مطلع الأسبوع القادم سأسأل كلا منكم عن فهمه وتفسيره الشخصي لهذه المبادئ».

ثم تهدج صوتها وهي تضيف:

- «أنتم لا تعرفون عني الكثير. كل ما تعرفونه أنني مديرتكم في الطابق الثالث. ولا تعرفون أن زوجي متوفى، وأنني أعول طفلين. وقد أخذتهما معي يوم السبت إلى سوق السمك. ولعبنا وتعلمنا معا. لكن المهم هو نظرتي لكم ولأبنائي ولقوانين التغيير الأربعة. أعتبر نفسي مسئولة عن نجاحنا هنا، كما أنا مسئولة عن أبنائي. لماذا؟ لأنني لن أكون سعيدة إذا نجحت مع أبنائي وفشلت هنا. أريدكم أن تذهبوا وأن تعتبروا هذه الزيارة تجربة إنسانية.»

«الصداقة التي تنشأ بسبب العمل أفضل من العمل الذي ينشأ بسبب الصداقة».

واستطردت تقول: «ستجدون هناك موظفا بشعر طويل. اطلبوا منه أن يشرح لكم قانون: «اختر سلوكك». من السهل أن ندرك جميعا المقصود بقانون: «العب معهم» أو «اصنع يومهم» أو «كن حاضرا»، لأننا سنرى هذه القواعد تطبق بالفعل. لكنكم ستفهمون معنى: «اختر سلوكك» إذا سمعتم قصة «هذا الرجل». كان الرجل سائقا محترفا في مضامير سباقات السيارات. وعندما وقع له حادث عنيف، تخلى عنه مدربه والشركة الراعية وكثير من أصدقائه. اذهبوا إليه وتحدثوا معه، واسألوه كيف يكون لإنسان مثله، كان نجما لامعا في عالم الأضواء، أن يختار سلوكه، ويتعامل مع العملاء وهو يبيع السمك في مكان بارد. أليست ظروفه أحلك من ظروفنا، ومشكلاته أعقد من مشكلاتنا؟!».

وأكملت : «انتهى الاجتماع، وسأطلب منكم تقارير في الأسبوع القادم. على كل منكم أن يحكي لي تجربته في سوق السمك. وماذا وكيف تعلم من هؤلاء الشباب الذين يبيعون الأسماك ويلعبون بها».

الفرق تذهب إلى العمل:

في صباح يوم الاثنين، دعت المديرة لاجتماع آخر. وقالت : «أعرف أنكم ذهبتم إلى السوق. أشكركم جميعا. لقد حان وقت النظافة. سنغير اسم الطابق الثالث. وسنجعل كل من في هذا البنك يعرف الاسم الجديد».

«سأعمل الآن. عبارة سأكررها من الآن فصاعداً. كل ساعة وكل يوم حتى تصبح تلقائية كأنفاسي. أستطيع بهذه الكلمات أن أهيئ عقلي لكل عمل ضروري لنجاحي».

حاول أكثر من موظف أن يأخذ بزمام الحديث. وحاولوا جميعا أن يتحدثوا بصوت واحد. فطلبت المديرة من كل واحد أن يشرح للآخرين الدروس التي أفادها من زيارة السوق. وسألتهم أن يقدموا اقتراحاتهم الشخصية عن الكيفية التي تمكنهم من نقل تجربة سوق السمك إلى الطابق الثالث.

عرض كل موظف أفكاره وإحساسه بالتجربة، فكانت أفكارهم مختلفة ومتباينة إلى حد كبير. ولم يستطيعوا لم شتات أفكارهم في نموذج تغيير متكامل.

وفجأة سمع الجميع صوت أحد الزملاء ممن كانوا يوصفون بالسلبية والتشاؤم والشكوى المستمرة. قال : «أقترح أن نشكل أربعة فرق بحيث يصبح لدينا فريق خاص بكل عنصر من عناصر التغيير». فسيكون لدينا :

1. **فريق: اختر سلوكك.**
2. **فريق: العب معهم.**
3. **فريق: اصنع يومهم.**

4. فريق: كن حاضرا.

صفق الجميع لهذا الاقتراح الرائع. وتقدمت السكرتيرة بأربع أوراق مررتها على الجميع بعد أن طلبت المديرة أن يسجل كل زميل اسمه في قائمة الفريق الذي يريد. وبعد استعراض القوائم الأربع تبين أن عددا كبيرا من الزملاء سجلوا أسماءهم في الفريق الثاني: «العب معهم»، اعتقادا منهم أن العمل في هذا الفريق سيكون أسهل. وهنا تدخلت المديرة واقترحت تقديم صندوق «سمك» طازج لكل واحد من الزملاء يتطوع وينتقل من فريق: «العب معهم» إلى فريق: «اختر سلوكك» أو «كن حاضرا». وعلى الفور تطوع ثلاثة من الزملاء. وتم وضع الإرشادات وقواعد العمل للفرق الأربعة.

«إذا ركز أضعف مخلوق في العالم كل قواه على تحقيق هدف واحد فسيمكنه أن يصل لنتائج جيدة».

اليوم الكبير:

مرت الأسابيع الستة وحان وقت طرح الأفكار واستثارة الهمم. اقترحت المديرة أن يتم اللقاء في فندق، وبعيدا عن جو العمل. واتصلت برئيسها وسألته أن يرسل بعض الموظفين ليغطوا أعمال الطابق الثالث. ولم تفاجأ عندما سمعته يتطوع بنفسه للمشاركة في التغطية. قال لها:

«لا أدري ماذا يحدث لديكم، لكني بدأت بالفعل أشم رياح التغيير».

التقت الفرق في التاسعة صباحا في فندق «الإدارة السمكية»، هكذا أرادت هي أن تطلق على الفندق. وفي بداية اللقاء اقترحت أن يكون فريق: «اختر سلوكك» آخر الفرق التي تعرض أفكارها. ووافق الجميع. فالمديرة تعتبر قانون: «اختر سلوكك» هو نقطة الارتكاز أو الإطار الذي يشمل العناصر الثلاثة الأخرى.

كانت قاعة الاجتماع زاهية وملتهبة الألوان. شاركت الفرق الأربعة في تجهيزها،

وكان واضحا أنهم استجابوا للفكرة وقبلوا التحدي. وكانت المفاجأة. مدير سوق السمك، أو المعلم صاحب الأفكار البراقة يجلس بين الحضور. لقد دعته المديرة لتشكره على جهوده وأفكاره التي تبث الحيوية في كل من حوله.

العرض الأول: فريق «الحب مههم»

بدأ فريق «العبث» عرضه. وهو عبارة عن لعبة بسيطة تم تصميمها من أوراق صنعت على شكل دوائر ملونة. كانت هناك مجموعتان من الدوائر:

«إذا شتت أقوى مخلوق في العالم جهوده على أعمال كثيرة، فلن يحقق أيا منها».

⚙ الدوائر الزرقاء: وكتبت فيها فوائد اللعب، وهي:

- الزملاء السعداء يعاملون بعضهم بلطف.
- المرح يؤدي إلى الإبداع.
- الوقت يمر بسرعة.
- الاستمتاع بالوقت يزيد مناعة الجسم.
- يصبح العمل ذاته مكافأة وليس وسيلة للحصول على مكافأة.

⚙ الدوائر الحمراء: وكتبت فيها خطوات التطبيق، وهي:

- سنعلق شعارات في الطابق الثالث تقول: «هذا ملعب. راقبونا نحن الأطفال الكبار».
- سننظم مسابقة لأفضل نكتة كل شهر.
- سنعيد طلاء الجدران بألوان زاهية وبراقة.
- سنستخدم الأضواء الكهربائية الملونة لنضيء الأحمر عندما تأتينا فكرة جديدة، والأخضر عندما نحقق نتائج كبيرة.

- سنشكل لجنة دائمة تعتني بهذه الأفكار ونسميها «لجنة اللعب المستمر».

⚪ وتم تنفيذ اللعبة مع الموسيقى. يقفز أفراد فريق اللعب في الدوائر بطريقة عشوائية. وعندما تتوقف الموسيقى، يقرأ كل منهم العبارة المكتوبة بالدائرة التي يقف فيها.

العرض الثاني: فريق «اصنع يومهم»

بدأ أحد أعضاء الفريق بعرض نتائج المسح الميداني الذي أجروه حول نظرة العاملين في الطابق الثالث لبقية الإدارات الأخرى، وكيف يتعاملون معهم كعملاء داخليين. وكانت النتيجة التي توصل إليها فريق : «اصنع يومهم» مرعبة. فقد تبين ما يلي :

«قاعدة للفشل: إذا لم تنجح في البداية، دمر كل دليل على أنك حاولت».

1. لا يحب زملاؤنا في الإدارات الأخرى التعامل معنا.
2. كنا في الطابق الثالث نعتبر أي طلب من الإدارات الأخرى تطفلا وإرباكا لعملنا.
3. كنا نوزع عملاءنا ونرسلهم من مكتب إلى آخر، لا لشيء إلا لنتخلص منهم.
4. عملاؤنا يطلقون حولنا النكات. ويقولون بأننا أول من يندفع باتجاه المصاعد لنغادر المكاتب قبل بقية الإدارات.
5. كانت إدارة البنك تفكر بالاستعانة بمقاول خارجي ليؤدي نفس الأعمال التي نؤديها بعد أن يتم الاستغناء عنا.

وبعد أن درسنا موقفنا بدقة، وفهمنا معنى : «اصنع يومهم» وجدنا :

⚪ أن فوائد «اصنع يومهم»:

- مفيدة لنا وللبنك.

- خدمة عملائنا بأمانة ستجعلنا نشعر بالرضا عن أنفسنا، وعندما نرضى عن

أنفسنا سنركز أكثر في عملنا، وعندما نركز على عملنا سنكتسب مزيدا من الطاقة. والطاقة الزائدة ستشعرنا بمزيد من الرضا. وهذه هي دائرة النجاح.

۞ ويمكننا تطبيق قاعدة «اصنع يومهم» كما يلي:

- نعيد تنظيم ساعات الدوام لنتواجد في خدمة زملائنا من السابعة صباحا إلى السادسة مساء.
- نقدم جائزة شهرية عادية لأفضل خدمة، وجائزة سنوية فاخرة لأفضل موظف.
- تعيين فريق مفاجآت الخدمات ومهمته مفاجأة عملائنا وزملائنا بخدمات تسعدهم.
- الطلب إلى بعض عملائنا أن يأتوا ويلعبوا معنا.
- تطبيق نظام الإفادة المرتدة من 360 درجة والذي سيشمل معرفة نظرة عملائنا الدائمة إلينا.

«فكر مرتين، ثم لا تقل شيئاً»
مثل صيني

العرض الثالث: فريق «كن حاضرا»

قدم الفريق الثالث عرضه بأسلوب قصصي. حكى كل واحد من أعضاء الفريق قصة واقعية من حياته الشخصية أو العملية تعبر عن الأسف والحزن لأنهم لم يكونوا يدركون معنى الحضور في اللحظة الراهنة. أن تنسى الماضي والمستقبل، وتركز كل جوارحك على اللحظة الحالية ؛

تساعد زميل، أو تصغي لشكوى عميل، أو تصلح بين اثنين، أو تترك ما في يدك عندما يدخل مكتبك أي إنسان، أو تبتسم عندما ترى إنسانا عابسا لتساعده على الابتسام، أو تزور زميلك المريض حتى لو اضطررت لتأخير العمل... الخ.

وبعدها عرض أفراد الفريق مجموعة من المقولات عن أهمية اللحظة الراهنة أو الحاسمة في حياتنا وعملنا، وكانت منها واحدة تقول :

«الماضي تاريخ، والمستقبل لغز. واليوم هدية إلهية وصلتنا للتو، ولهذا نسميه الحاضر Present».

تطبيق قاعدة: «كن حاضرا»

- **نتعاهد على أن يكون كل منا حاضرا عندما يحتاجه الآخرون.**
- **وعلى أن يصغي أحدنا للآخر، مهما كانت الضغوط والمثبطات.**
- **ويجب دائما أن نسأل بعضنا :**

- هل أنت حاضر لي أو معي الآن؟
- متى تريدني أن أكون حاضرا بملء جوارحي من أجلك؟
- هل الوقت مناسب لتساعدني؟
- ولكي يلفت أحدنا نظر الآخر إلى أمر ما، علينا جميعا أن نستخدم عبارة : «أنا معك».

علينا جميعاً أن نستخدم عبارة: «أنا معك».

العرض الرابع: فريق «اختر سلوكك»

كان عرضهم موجزا ومركزا.

أولا : هذه هي فوائد اختيارنا لتصرفاتنا :

- عندما تختار سلوكك، فأنت تختار أن تكون إنسانا مسئولا. وهذا سيملأ الطابق الثالث بالحماس والحيوية.
- إذا اخترت أن تكون ضحية، وتملأ الطابق الثالث عويلا، فأنت تقول لنا :

«أنا غير مسئول» وأي إنسان غير مسئول، هو إنسان غير عاقل. فكل إنسان مسئول بدرجة أو بأخرى، إلا المجانين.

❂ نتمنى أن يختار كل منا أن يحضر أفضل ما فيه إلى العمل، وأن يترك أسوأ ما فيه خارج العمل.

ثانيا: تطبيقات «اختر سلوكك»

قالت مقدمة العرض، أرجوكم أن تغمضوا عيونكم جميعا، وتبقوها مغمضة حتى أطلب منكم أن تفتحوها. فأغمض الجميع عيونهم، وهي تقول:

«أنت حر ومسئول عما تختار. فإما أن تبتسم كل صباح أو تكشر طوال النهار».

أولا: لقد اخترنا لكم كتابا بعنوان «المسئولية الشخصية: الطريق إلى حياة حافلة بالعطاء». سنعطي كل زميل منكم نسخة، وسنعقد جلسات نقاش لاحقا، بعد أن تقرءوه. وهناك أيضا كتاب: «العادات السبع» وكتاب «طريق لم يطرقه أحد» هذه كلها كتب سنناقشها لأنها تعلمنا كيف نختار تصرفاتنا.

ثانيا: ولقد وضعنا قائمتين للاختيار على الباب الرئيسي في الطابق الثالث. الأولى صورة وجه عابس، والثانية صورة وجه مشرق بالابتسامة. وكتبنا بينهما عبارة: «أنت حر ومسئول عما تختار». فإما أن تقطب جبينك أكثر، وإما أن تبتسم كل صباح. ولأننا سنضطر لرؤية الاختيارين كل صباح، فإما أن نبتسم أو نكشر. ولأننا أحرار، فيمكننا أن نختار بديلا ثالثا. يمكننا أن نغمض أعيننا عندما نصل الباب الرئيسي. وإغماض العينين اختيار. فإما أن نكشر، أو نبتسم، أو نغمض عيوننا عن الحقيقة. فأي الخيارات الثلاثة تختارون؟

فردد الجميع بصوت واحد : طبعا سنختار أن نبتسم.

فقالت: افتحوا عيونكم إذن. فلا يمكن للإنسان أن يبتسم وعيناه مغمضتان. عندما تبتسمون ترون الحقيقة. والحقيقة هي أن : «النجاح اختيار».

وهنا وقفت المديرة وقالت : «لقد اخترنا أن نقدم هدية لمعلمنا مدير سوق السمك. الذي اختار أن يشاركنا هذا اللقاء». تقدمت منه وناولته درعا لامعا على شكل «سمكة» وكانت العبارة السابقة مكتوبة عليه بحروف زرقاء.

هيلا هوب:

نجاح المؤسسات بفطرة الحيوانات

قصة إدارية وحالة دراسية

قصة إدارية وحالة دراسية

في عام 1982 أصدر (كينيث بلانشارد) و(سبنسر جونسون) كتاب (مدير الدقيقة الواحدة) ليصبح واحدا من أكثر كتب الإدارة مبيعا وأعمقها تأثيرا في الثمانينيات وربما في القرن العشرين. ذاع صيت المؤلفين وأصبح الكتاب منهجا إداريا متكاملا، وبنيت عليه نظريات ما زال تأثيرها قائما حتى اليوم. كان كتاب (مدير الدقيقة الواحدة) أول كتب الإدارة المنهجية التي طرحت نظرية (التمكين) بوضوح وبساطة.

نشر المؤلفان بعد ذلك كتبا كثيرة، إلا أنها لم تلفت الأنظار بشدة. حتى خرج علينا (سبنسر جونسون) بكتابه الأخير: (من حرك جبني) قبل عامين، والذي بدأ يحدث موجة إدارية جديدة مع مطلع عام 2000. وبدأت منظمات الأعمال توزعه على موظفيها، وصار قادة التغيير يشيرون إليه في كل مقام، فعمدنا إلى تلخيصه وتقديمه للمدير العربي من خلال خلاصة (من حرك جبني؟) التي لم تلفت نظر القارئ العربي بصورة كافية حتى الآن.

«عندما يرتكب الكثيرون نفس الخطأ، لا يُعاقَب أحد».

وهنا نقدم لكم كتاب (Gung Ho) لـ (بلانشارد) و (شيلدون بولز) في قصة مشابهة، لعلها تحقق نفس التأثير وتعزز الرسالة التي عبرت عنها فكرة تحريك الجبن والتحرك معه. وقد عربنا الكتاب إلى (هيلا هوب) لنعبر عن نفس الفكرة. وهيلا هوب هي أداة إدارية فعالة للتغيير ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل. وهي تطرح من خلال قصة تتناول إعادة إحياء شركة أوشكت على الانهيار، استنادا إلى ثلاثة مبادىء فطرية مشتقة من سلوك الحيوانات. لكنها تؤكد على قيمة العمل للعامل والعميل والمجتمع وقيمة العامل للعمل وأسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين وكان للأسلوب البديع الذي طرحت به القصة دور أساسي في نجاح الكتاب ووصول أفكاره الإدارية إلى ملايين المديرين والقراء حول العالم.

من الموت .. تنبثق الحياة

تبدأ قصتنا وتنتهي في فرع الشركة بعد أن دبت فيه الحياة. كان الجميع يؤدون أعمالهم ويقودون أنفسهم وفرقهم في حدود مسئولياتهم وانطلاقا من رؤاهم. وكانت مؤشرات النجاح قد بدأت تلوح في المكان حيث يقوم كل عامل على إدارة ذاته وقيادة فريقه في مساحات تفوقه ووضوح رؤيته، فتسري حركة النجاح عبر نسيج شرياني متكامل لا نعرف من أين يبدأ والى أين ينتهي.

«يمكنك أن تحلم وتبتكر وتبدع أعظم الأفكار في العالم، لكنك بحاجة إلى فريق لتحويل الأفكار إلى نتائج. يمكننا الوصول إلى القمر إذا ما وقفنا بعضنا على أكتاف بعض».

والت ديزني

وبينما كانت المديرة (نوال) تمر على مواقع الإنتاج وتستشعر نتائج الجهود المخلصة والنوايا الحسنة والثقة المتبادلة والحب الصادق، رن هاتفها الجوال لينقل إليها نبأ نقل (قناوي)، زميلها وشريكها في التغيير إلى المستشفى إثر نوبة قلبية لم تكن مفاجئة. لأن (قناوي) الموظف المتفاني والقائد الفيلسوف كان قد بذل جهدا خارقا في الشهور الأخيرة وهو يجاهد مع رئيسته في سبيل إنقاذ فرع شركتهم المتعثر.

ذهبت (نوال) إلى المستشفى وكان (قناوي) في الرمق الأخير ينتظر لحظة الوداع. وكانت آخر كلماته لرئيسته وشريكته في رحلة التغيير: «يبدو أن تحولا جديدا سيحدث اليوم. فالتحولات لا تتوقف وعلينا دائما أن نكون مستعدين. ولأن بوادر النجاح قد لاحت فعلا في أفق شركتنا، فإنني سأرحل مرتاح الضمير. وطلبي الوحيد هو أن تستكملي مسيرة النجاح وتواصلي التغيير».

وتوقف القلب الكبير.

النجاح والفشل: رحلة تبدأ من الداخل

خرجت (نوال) يملؤها الحزن والعزيمة معا. وكانت كلمات (قناوي) ترن في أذنيها وتذكرها باللحظة التي كلفت فيها بالانتقال من القاهرة إلى الإسكندرية لتصفية فرع الشركة في العامرية، بعد أن أصبح الفرع عبئا ماليا ونفسيا على الشركة والإدارة والعاملين.

عندما وصلت (نوال) إلى الفرع لم تجد إلا انهيارا كاملا في كل الأقسام، ما عدا قسم الصيانة الذي تميز كل أفراده بالنظام والانضباط والحماس.

عندما دخلت مكتبها وجدت الأستاذ محمود مساعد المدير في انتظارها للترحيب بها وإحاطتها بما يدور في الشركة وأسباب انهيارها. وكان محمود يرى أن سبب الفشل هو (قناوي)، ذلك «الصعيدي» الذي كان دائم الاعتراض على سياسات وأساليب العمل في الشركة والمطالبة بالتغيير المستمر.

«أسهل إنسان يمكنك أن تخدعه هو نفسك».

لم تكن (نوال) قد عرفت بعد أن (قناوي) هو رئيس قسم الصيانة، الإدارة الوحيدة الناجحة في الفرع، لأن (قناوي) كان يزور أحد العملاء عندما زارت قسم الصيانة. لكنها كانت تتساءل عن أسباب نجاح هذا القسم وسط مظاهر الفشل الذريع. لم تعلق الرئيسة على وجهة نظر محمود لأنها تدرك أنه لا يمكن لشخص أن يكون مسئولا بمفرده عن فشل الفرع. ولأنه لا يمكن إعفاء محمود من المسئولية بصفته نائب مدير الفرع.

لكنها بدأت تفكر بمستقبل مئات العاملين الذين يهددهم إغلاق الفرع وتتساءل عما إذا كان هناك مخرج أو منفذ للنجاة. وهذا تساؤل لم يطرحه أحد من أعضاء مجلس إدارة الشركة في القاهرة. كما لم يتوقعه أحد من العاملين بالفرع. لكنها لم تخفِ حقيقة مهمتها بتصفية الفرع بناء على توجيهات مجلس الإدارة، وذلك لأن عدم إغلاق هذا الفرع الخاسر كان يهدد بإفلاس كل الشركة. لكنها لاحظت أن العاملين في هذا الفرع لا يختلفون في مهاراتهم وقدراتهم عن

العاملين في الفروع الأخرى. مما يحصر المشكلة بصفة أساسية في ضعف الإدارة وغياب القيادة. وتذكرت مقولة نابليون:

«أنه لا يمكن لمستوى أي مؤسسة - عسكرية كانت أو مدنية - أن يرتفع فوق مستوى القائمين على قيادتها».

يظهر الأستاذ حينما يكون التلميذ مستعدا

في المساء استقلت المديرة (نوال) عربة الشركة إلى مدينة الإسكندرية وطلبت من سائقها أن ينتظرها بالقرب من محطة الرمل. ذهبت إلى الكورنيش تستنشق هواء البحر وتفكر في مخرج من هذا المأزق. لم يساورها شك في أن البديل الأفضل هو استمرار الفرع. وعندما تعبت (نوال) من المشي، دخلت مقهى مزدحما بالجالسين والواقفين. فاستأذنت شخصا كان جالسا بمفرده يقرأ كتابا صغيرا وملونا عن فطرة وسلوك الحيوان. وسرعان ما دار بينهما وبين جليسها حوار مثير. فقد جمعتهما الوحدة وعمق رغبتهما في الحوار ذلك التحفز الثائر وذاك السؤال الحائر عن المستقبل. فعندما تصطدم قراراتنا مع قيمنا، ونفكر في العمل والناس معا، يصبح البحث عن الحقيقة مؤلما، وتأخذ كل كلمة نسمعها، وكل عبارة ننطقها معنى جديدا.

«اجعل أولوياتك مفهومة. أكتب قائمة بجميع الأشخاص الذين تعتمد عليهم ويعتمدون عليك. رتب أولوياتك معهم».

كان جليسها في سن المعاش أو قاربه كثيرا. فبدأت تسأله عن الإسكندرية وأهلها وشركاتها ومستقبلها، فتجيء ردوده مضمخة بالأسى. عرفت أنه فقد زوجته وابنه الوحيد في حادث سيارة في العامرية، وأنه على وشك أن يفقد عمله ومصدر دخله الوحيد. وأنه يفكر في العودة إلى الصعيد. وزاد لقاء الجليسين الحائرين حوارهما بساطة وألفة ومودة. فأصبحت أسئلة (نوال) أكثر اختراقا وتلقائية، وصارت إجابات جليسها أكثر وضوحا وموضوعية. وعندما سألته عن

مكان عمله، أثارت إجاباته دهشتها وفرحها. فقد قادتها المصادفة لتجلس مع (قناوي) رئيس قسم الصيانة في الشركة التي جاءت لتصفيتها.

سألته (نوال) : لماذا الأسى وأنت لن تفصل وحدك من العمل؟ فقال لها إن محمود بك نائب المدير أخبره أنه سيفصل من العمل على يدي المديرة الجديدة أو (المرأة الحديدية) كما أطلقوا عليها، قبل الإغلاق بسبب سنه وظروف مرضه. ولم تكن (نوال) حتى هذه اللحظة أفصحت عن شخصيتها.

قالت (نوال) : سأخبرك من أكون رغم أنك لم تسألني. أنا المرأة الحديدية القادمة من الإدارة المركزية لتصفية فرع شركتكم. وعندما لمعت عينا (قناوي) من الذهول وتلعثم لسانه وارتعشت أصابعه، أضافت (نوال) : لكنني لم أتوعد أحدا بالفصل، ولن يفصل أحد قبل التصفية النهائية. بل إنني أبحث عن بديل للتصفية وكنت أريد مقابلتك كي أعرف سر نجاح إدارتك في قسم الصيانة. تماسك (قناوي) ورد قائلا : كل شيء ممكن لو أتيح لنا الوقت الكافي، ولكنني أعتقد أن الأوان قد فات.

«لن يستمع إليك أحد إن لم يكن متأكدا أن دوره في الحديث آت».

قالت (نوال) : لنكن متفائلين، خاصة أنه لم يعد لنا ما نخسره. فعندما يبلغ الإنسان الواعي أعلى مراتب اليأس، فإن بوادر الأمل تعود وتصحو في روحه من جديد.

قال (قناوي) : عندما قرأت هذا الكتاب عن فطرة الحيوانات، تذكرت قصصا رواها لي جدي عن أسلوب في العمل وطريقة قديمة لعمل الفرق وتحفيز العاملين، تسمى (هيلا هوب). وأعتقد أن عمالنا بسطاء وطيبون وقد تجدي معهم هذه الطريقة نفعا.

كانت (نوال) المديرة الناجحة بشخصيتها القوية ورؤيتها المستقبلية تدرك أن الإدارة ليست شعارات ونظريات. وكان يخالجها إحساس عميق بأن الوصفة الإدارية التي ارتقت بقسم الصيانة يمكن أن تنهض بباقي أقسام الشركة. وكانت واثقة أنها ستنجح في إقناع مجلس الإدارة بمنحها مزيدا من الوقت لتحديد

مستقبل الفرع. وفي هذه اللحظة قررت أن تتعلم طريقة (الهيلا هوب) وتحاول تطبيقها في الشركة. فاتفقت مع (قناوي) على متابعة الحوار.

في صباح اليوم التالي ذهبت (نوال) إلى مكتبها في ساعة مبكرة لتجد ولأول مرة السكرتارية في انتظارها. توجهت (نوال) بعد ذلك إلى قسم الصيانة وازدادت دهشتها حينما وجدت الجميع مشغولين تغمرهم الحيوية ويملؤهم الحماس وتفيض علاقاتهم بالمرح والتعاون والحب والشفافية، وتتصف أنشطتهم بالهمة والانضباط والهدوء والموضوعية، رغم أن رئيسهم (قناوي) لم يكن قد وصل بعد.

عادت (نوال) إلى مكتبها تفكر فيما يمكن أن يميز العاملين في الصيانة عن زملائهم في الأقسام الأخرى. وإذا (بقناوي) يطرق الباب وتجدها (نوال) فرصة سانحة لاستكمال الحديث عن آليات (هيلا هوب). إلا أن (قناوي) اعتذر عن صعوبة الحديث أثناء يوم العمل، واقترح عليها أن يجري الحوار في مزرعة أحد بلدياته على الطريق الصحراوي وعلى مسافة عشرين كيلومتراً من العامرية.

«ضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحصل على نتائج مناسبة».

وقال لها إن حوارهما سيكون على الغذاء في تلك المزرعة لأنه يريد أن يريها واحدة من طرق (هيلا هوب) في العمل. وافقت (نوال) على الفور واتفقا أن يتحركا في السابعة صباح الجمعة من أمام استراحة الفرع.

أولا: روح النحلة: مارس العمل الجدير بالتقدير

في تمام السابعة من صباح الجمعة انطلق (قناوي) و(نوال) في طريقهما للمزرعة. وعندما وصلا سألها (قناوي) أن تتفقد المزرعة، ووعدها بالحديث عن استراتيجية النحل في إدارة الأعمال وعن روح الأمهات في إصلاح المؤسسات فور عودتها من جولتها. جالت نوال في أرجاء المزرعة وكلها حيرة من الفلسفة التي تحرك فكر قناوي، وتساءلت: لماذا المزرعة والمنحل والتجوال؟

في طريق العودة سمعت أزيزا ورأت باقات الزهور البرية تجذب النحل الذي يحط عليها بحماس لجمع الرحيق والتقاط حبوب اللقاح. لفتت نظرها الهمة العالية والنشاط الزائد لشغالات النحل وهي تتزاحم على إنجاز مهامها دون أن تتصادم أو تتداخل أو تمل. ولفت نظرها أن كل شغالة تنتقل بين الزهور لجمع أكبر كمية من الرحيق وحبوب اللقاح وكأنها الوحيدة المسئولة عن إكمال كل المهمة لمصلحة الخلية. اقتربت (نوال) أكثر من الزهور لتدقق النظر عن قرب ولكن بعض الشغالات هاجمتها دفاعا عن باقي الفريق وحماية لمصدر الغذاء. وفي طريق عودتها راودتها الأماني وبدأت تتساءل لماذا لا يعمل العاملون في الفرع بهمة ونشاط وولاء شغالات النحل.

وعندما جلست في استراحة المنحل اعتدل (قناوي) في جلسته وسألها: هل تعرفين أن شغالة النحل تموت بعد أن تلدغ الإنسان أو الحيوان. فهي تموت بحكمة الله سبحانه وتعالى دفاعا عن الجماعة. فأعربت له عن أمانيها بأن يستلهم العاملون في فرع الشركة هذه الحكمة، ويدركوا روح العطاء والتضحية والفداء الذي شاهدته بين مجموعات النحل. وهنا صاح (قناوي)

«عندما نبالغ في عقاب المذنب، فإن الآخرين يعتبرونه شهيداً».

قائلا: لقد استوعبت الدرس الأول من دروس النجاح الثلاثة في طريقة (هيلا هوب) وهو (روح النحلة). لقد علمني جدي أن نجاح أي مؤسسة يتطلب أولا أن يتحلى كل فرد فيها (بروح النحلة) في العمل.

قالت (نوال): وما هو (روح النحلة) وكيف يمكن نقلها إلى روح العاملين؟

فأجابها (قناوي) بسؤال: لماذا تجهد النحلة نفسها في البحث عن الرحيق وبإمكانها الاعتماد على بقية الشغالات في أداء المهمة، وهي تعرف أنها لن تسأل عن تقصيرها، فلا يراقبها أحد، وليس لها مدير؟

قالت (نوال): لأن للنحلة رسالة تنتظرها وهدفا يحركها؟

رد (قناوي) قائلا: ولماذا تصر النحلة على تحقيق هدفها؟

فأجابت (نوال) : أعتقد لأنه هدف سام يستحق التحقيق.

فاستمر (قناوي) في التساؤل : إذا كان الهدف مهما، لماذا لم يتم تقسيمه بالتساوي على أفراد الخلية؟

قالت (نوال) : لا أعرف، ولكن ربما هو مقسم. ولكن الغريب أن الشغالة لا تتقاعس عن العمل إذا قعدت عنه زميلتها أو غضبت منها ملكتها.

فقال : إن جمع الغذاء بالنسبة لشغالة نحل العسل أكثر من مهم، لأنه ينعكس على حياة جميع أفراد الخلية، كما أن الشغالة لا تكتفي بجمع الرحيق، بل هي تنقل الكثير من المعلومات لباقي أفراد المجموعة فتبلغ الشغالات الزميلات بأماكن الأزهار ومكامن الأخطار.

«في قيادة السرب، كثيراً ما تكون مهمة الاستشراف أهم بكثير من مهمة الإشراف».

قالت (نوال) : وهل هناك ما هو أهم من المهم؟

قال (قناوي) : المهم هو الرحيق، ولكن الأهم هو المنتج النهائي (العسل) وقيمته في نظر أفراد الخلية والإنسان والمجتمع. وبالقياس، لا يجب أن ننظر تحت أقدامنا ويعتبر كل منا ما يقوم به عملا منفصلا، بل يجب أن نستشعر هذه الوحدة في منظومة العمل أو الخدمة النهائية التي يقدمها الفرع لعملائه.

علينا أن نؤهل كل عمالنا على استشعار هذه الروح وإدراك ما هو أكثر من المهم. المهم بالنسبة لزملائنا هو الوظيفة والراتب، لكن إدراك ما وراء العمل يجعلهم يعملون لما هو وراء الراتب والوظيفة والتأمينات. وحين يعيش أحدنا هذا الإحساس، سيكتسب ثقة في ذاته وتظهر قيمته في العمل ولا يدخر وسعا لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات والتعاون مع الآخرين بروح شغالة النحل.

واتفقت الرئيسة مع المرءوس على مقابلة العاملين وطرح رسالة الشركة ورسالة الفرع أمامهم ومشاركتهم في صياغة الأهداف التي يمكن أن تنقذهم، ومحاولة

الوصول إلى صيغة راسخة من القيم التي تحفظ الرسالة من التطرف أو التدهور.

لكن (نوال) سألت (قناوي) : وماذا بعد طرح الرسالة وتحديد الأهداف وتوضيح القيم؟

وجاءت إجابة (قناوي) مقتضبة فقال ، الدرس الثاني سيكون مع أول رياح الخماسين.

عقدت (نوال) لقاءات مكثفة مع رؤساء الأقسام. وقادت حوارات تمكن المجتمعين من بلورة رؤية مشتركة تستهدف استشراف بديل أكثر إيجابية من تصفية الفرع. وكانت دائما تبدأ حواراتها بسرد بعض الدروس المستفادة من نموذج العمل في مملكة النحل.

ثق في قدراتي لأحقق ذاتي

«قليل جداً من الناس لا يتغيرون. الأذكياء جداً .. جداً والأغبياء جداً .. جداً».

استدعت (نوال) إلى مكتبها كلا من (قناوي) ومحمود الذي كان يرفض تصاعد دور (قناوي) في عملية التغيير. وفي هذا الوقت دخلت السكرتيرة لتخبر (نوال) بوصول فاكس يحدد موعد اجتماع مجلس الإدارة القادم في مقر الشركة بالقاهرة. ارتسمت ابتسامة على وجه (نوال) لأنها رأت في هذا الاجتماع فرصة لإقناع المجلس بتعليق قرار إغلاق الفرع إلى نهاية العام المقبل.

عندما سمع (قناوي) هذه الأخبار، استأذن رئيسته في إعلان هذا النبأ الهام على كل العاملين، فقد يكون سببا لحماسهم وحافزا لصحوتهم وأملا في استقرارهم ودافعا للارتقاء بأدائهم. لم تعلق (نوال) وتركت الموضوع لحكمة (قناوي) الذي بادر بنشر الخبر فكان صداه مدويا، حيث أسرع كل عامل إلى عمله يبحث عما يقدمه لتحقيق شرعية مطلب مديرته.

استأذن محمود في الانصراف ولكن (نوال) استوقفته وطلبت منه دورا أكثر فعالية في بلورة استراتيجية العمل في المرحلة المقبلة. لم يسترح محمود لهذه اللغة التي اعتبرها تطاولا من سيدة على رجل، بل واعتبرها نقدا شخصيا له.

سافرت (نوال) إلى القاهرة لتحضر الاجتماع وعادت بعد يومين، واتجهت مباشرة إلى الشركة. وصلت بعد موعد الانصراف بنصف ساعة ولكنها لاحظت عدم انصراف معظم العاملين. وكانت المفاجأة الكبرى حينما أبلغت الجميع بأن مبادرتها قوبلت بالتأييد وكلها ثقة في أن قدراتهم ومهاراتهم ورغبتهم في تحقيق ذواتهم سوف ترتقي بمستوى الأداء في الفرع وتنقذه من خطر الإغلاق والتصفية.

ذهبت (نوال) إلى مكتبها لتجد ملصقا يقول :

«ثق في قدراتي وامنحني الأمل، أحقق ذاتي وأخلصك القول والعمل».

سعدت (نوال) بهذا الملصق وأمرت بتعليقه في كل الطرقات ليكون إحدى القيم في المرحلة القادمة، خاصة وأنها تعلم أن بناء ثقافة الثقة هو أصعب مهمة تواجهها.

«كروية الأرض واستدارة سطحها تمنعك من رؤية كل ما يقع أمامك لكن لا تقلق بخصوص ما لا تستطيع رؤيته، امض في طريقك بأقصى جهدك فكلما تقدمت بك الخطى رأيت أكثر».

حضر (قناوي) لمقابلة الرئيسة، وعندما هنأها على أول نجاح، قالت : ليس بعد، فقد تمر المهلة دون أن نحقق النجاح الكامل فيتسرع مجلس الإدارة بتنفيذ قراراته السابقة.

قال (قناوي) : رحلة النجاح يا سيدتي تبدأ من الداخل، وقد بذرنا بوادر التفكير الإيجابي في عقول العاملين وبدأ الحماس يتقد في قلوبهم وهذه أول وأصعب محطة على طريق النجاح.

قالت (نوال) : أعرف أنها أول محطة، ولكن لماذا هي الأصعب؟

قال : كان العاملون مبرمجين على الفشل، وأظنهم تجاوزوا هذا التشكيل وبدءوا مرحلة برمجة عكسية. وبرمجة العقل الباطن بمعتقدات الإعاقة والتواكل هي التي تهزمنا قبل أن نبدأ العمل.

قالت (نوال) : ومن أين لك بهذه الحكمة؟

قال : رحم الله جدي كان دائما يقول : **«اللي يخاف من شيء يطلع له»**.

بدأت (نوال) تتجول في الأقسام فلاحظت تغييرا كبيرا في نظافتها ونظامها ورأت العاملين وهم يصلحون الأعطال ويحلون المشكلات بأنفسهم. وذهبت إلى الورش فوجدت المهندسين والفنيين يتعاونون في إصلاح الآلات والسيارات. فقررت أن يخرج الجميع في رحلة إلى الساحل الشمالي ليتآلفوا بعيدا عن ضغط العمل وينعموا بإجازة أسبوعية تتناسب مع هذه الصحوة التي تشبه عودة الروح.

«استخدام الصراخ لقيادة البشر كاستخدام النفير لقيادة السيارة».

ثانيا: طريقة العصافير: الالتزام بتحقيق الأهداف

في الأيام التالية، أصاب (نوال) بعض الإحباط بعد أن سمعت عن مشاحنات بين العاملين، وأن هناك تبادلا للاتهامات بتبديد بعض المعدات، وأن هناك تنافسا على بعض الأجهزة والأدوات مثل الكراسي والدفايات.

زارت (نوال) كل أقسام الفرع وتحاورت مع العاملين وحثتهم على ضرورة الاهتمام بالعلاقات لا بالأدوات. فالعلاقات هي التي تضمن حسن استخدام الأدوات والمعدات لصالح الجميع. ذهبت (نوال) إلى مكتبها لتجد (قناوي) في انتظارها متسائلا عن سبب كثرة تجوالها، فأثنى (قناوي) على دوام اتصالها بالعاملين ولم يبد عليه أي قلق، بل قال : هذه كلها مؤشرات على التغيير الداخلي.

وتساءلت (نوال) : وكيف ذلك؟

فقال : إن المشاركة في الإحساس بأهمية العمل ورؤية أهدافه وتبني قيمه قد تحققت، ولكن لازال الجميع يعانون من برمجة مجتمع الندرة الذي يدفع إلى المنافسة الشرسة أحيانا والسطو والعنف أحيانا أخرى.

قالت : وما هو الحل يا فيلسوف، نحن نتحرك خطوة للأمام وخطوتين للوراء؟

قال (قناوي) : أعرف أنه ما زال أمامنا الكثير، ولكن الحل ببساطة هو أن ننتقل من طريقة (روح النحلة) أو المشاركة إلى (طريقة العصافير) في التركيز والالتزام.

سألته (نوال) : وما هي هذه الطريقة الجديدة؟ ألم يحن الوقت للإفصاح عنها؟

قال : سنواصل حوارنا في الطريق، هيا بنا إلى وادي النطرون.

«روح النحلة تعني المشاركة في الإحساس والتمسك بقيمه».

وبالقرب من واحة كثيرة الأشجار جلست (نوال) و(قناوي) في غابة صغيرة ولكنها كثيفة، وبدأ (قناوي) يشرح الكيفية التي تعيش بها العصافير. توقف (قناوي) لبعض الوقت وقال : هناك عاصفة رملية تتجه نحونا.

قالت (نوال) : وكيف عرفت؟

قال : لقد بدأت العصافير تغادر أعشاشها بانزعاج وعشوائية.

قالت : ولماذا الانزعاج؟

قال : العصافير شمت رائحة العاصفة وهي تعرف أن العواصف قد تودي بأعشاشها وقد تؤذي بيضها وصغارها. وبالفعل كانت العاصفة قوية وتناثرت على إثرها الكثير من الأعشاش، فطارت العصافير بعيدا وظلت تراقب عن كثب إلى أن هدأت العاصفة.

طلب (قناوي) من (نوال) أن تلاحظ سيمفونية البحث عن الصغار وإعادة بناء الأعشاش، وهمس في أذنها قائلا : (روح النحلة) تعني المشاركة في الإحساس بأهمية العمل واستشراف أهدافه والتمسك بقيمه، أما (طريقة العصافير) فتعني الالتزام بتحقيق الأهداف على أرض الواقع أي التحول من المشاركة الفكرية

والوجدانية إلى الالتزام بالتنفيذ. علينا أن نتعلم كيف يكون الالتزام، وكيف يتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف على (طريقة العصافير). استغرقت (نوال) في المشاهدة واندهشت لأن عملية البناء لم تسبقها اجتماعات الرثاء والخطب العصماء والشعارات الجوفاء. عرف كل عصفور مهمته وأداها على الفور دون أن ينتظر الأوامر والإرشادات والتوجيهات والمذكرات إلى آخر هذه الأمور التي تستنزف طاقة الإنسان في شرح البديهيات. ولاحظت أيضا أن كل عصفور يؤدي مهمته دون إشراف أو رقابة من عصفور آخر.

وهنا همست (نوال) في أذن (قناوي) : وأين الريس ياريس؟

قال (قناوي) ضاحكا : الريس في الداخل يا ريسة، فهو الالتزام.

فقالت : ومن أين يأتي الإحساس بالالتزام؟

قال : من (روح النحلة) طبعا، فالعمل أكثر من مهم، والهدف واضح والقيم راسخة في وجدان الجميع. القيم هي التي تقود عمل العصافير، فهل يعقل أن يرى إنسان حريقا في منزله ويقف متفرجا أو يفوض غيره في القيام بالإطفاء أو يعقد اجتماعا مع البواب لإعداد مذكرة بضرورة إخلاء المكان؟! **(القيادة يا ريسة تخلو من المريسة).**

«لا تجد الأشياء الضارة إلى ذهنك سبيلاً . . إلا بمعونتك أنت».

قالت (نوال) : هذا يعني أن المرحلة القادمة تحتم تنازل قيادات الفرع عن مفاتيح التحكم الزائدة وأدوات الرقابة الثقيلة. ثم تابعت العصافير، ولفتت نظر (قناوي) إلى أن بين العصافير احتراما متبادلا للرغبات، فلا يوجد اعتداء على حقوق الآخرين داخل المجموعة الواحدة أو خارجها، ولا يخفي أحد العصافير مصادره عن الآخرين.

المشاركة وطريق الالتزام

في رحلة العودة قالت (نوال) : أعتقد أن هناك ضرورة ملحة لعقد اجتماع مع

رؤساء القطاعات ورؤساء الأقسام لمناقشة ما يجب اتخاذه لتحرير طاقات العاملين وتخفيف قبضة المديرين.

وافقها (قناوي) الرأي، ولكنه اقترح أن يكون ذلك بعد التأكد من استيعاب الجميع لروح النحل والاطمئنان على فهمهم لرسالة الفرع ومشاركتهم في أهدافه وقيمه.

توالت الأيام وبدأت الإدارة المرئية والإدارة بالرؤية والإدارة على المكشوف تأخذ طريقها. تحسنت العلاقة بين الجهازين الإداري والتنفيذي وخلت الاتصالات من مظاهر الشك والخوف والعنف. كان هذا التحول مصدرا لسعادة كل العاملين واستمتاعهم بأعمالهم. ورغم ارتفاع الانتاجية إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يتناسب مع الثروات المادية والبشرية المتاحة للفرع. تعلمت (نوال) الصبر من (قناوي)، وتعلمت قانون الحصاد الذي يقول: **«إذا أردت أن تحصد فيجب أن تزرع وإذا زرعت فيجب أن ترعى النباتات حتى يحين قطافها. يمكنك الإسراع بالحصاد أحيانا، لكننا نجني ثمارا لم تنضج، كما لا يمكن اختصار زمن النمو إلى الصفر فنزرع ونحصد في آن واحد».**

«لا يمكن اختصار زمن النمو إلى الصفر فنزرع ونحصد في آن واحد».

مرت الأيام والمشاركة تزداد والعمل يسير على قدم وساق، والسعادة ترفرف على الجميع مع انتشار نبأ استقالة (أو إقالة) محمود. لقد تبلور مفهوم رسالة الفرع وقيمه وأهدافه في أذهان العاملين، وآن الأوان لمناقشة آليات تطبيق ذلك على أنشطة الفرع وعلاقاته. وبينما كانت (نوال) غارقة في سؤال اليوم وكل يوم (وماذا بعد؟!) دخلت السكرتيرة تذكرها بموعد الاجتماع.

المشاركة والاستشراف على طريق الالتزام والاستقدام

بدأت (نوال) الاجتماع وطلبت من (قناوي) و(حسن) مشاركتها المنصة، ثم قالت:

هل لديكم اعتراض على أن يكون الأستاذ حسن أمينا لاجتماعاتنا؟ لم يعترض أحد، فقالت ، وهل لديكم أي ملاحظات؟

طلبت الأستاذة أميمة رئيسة قسم الخدمات الكلمة، وقالت : أنا مكلفة من الجميع بأن أشكر السيدة المديرة على كل قراراتها التي طالما انتظرها العاملون، ونيابة عن أسرة الفرع أبلغ سيادتها بتأييدنا لها بقلوبنا وعقولنا وسواعدنا.

شكرتها (نوال) وشكرت الحاضرين وقالت ، لهذا نحن مجتمعون اليوم، لأن القائد في مفهومي هو الخادم وقد جئت فعلا لأسهر على خدمة هذا الفرع. لدي الرؤية الواضحة ولديكم كل مقومات استقدامها، واليوم سوف نتحدث عن استقدام أو صناعة المستقبل وهي المرحلة التالية لاستشرافه.

لديكم الآن الرؤية المشتركة للأهداف، ومعنى هذا أننا جميعا نتمتع بقوة الاستشراف.

«القائد الحقيقي هو الخادم الذي يسهر على راحة من حوله».

تحدثنا سابقا عن العمل (بروح النحلة)، ولم نتطرق للأسلوب الإداري الذي يهيئ مناخا مناسبا لإنماء هذا الروح وصيانته. واستأذنكم أن يقوم السيد النائب، وأشارت إلى (قناوي)، بشرح فلسفة العصافير في إدارة وتنفيذ أعمال البناء. إن المدقق في أسرار نجاح من يعمل (بروح النحلة) و(طريقة العصافير) يجدها بمثابة الشرارة التي تبحث عن الوقود اللازم لتواصل الاشتعال. هذا الوقود هو التقدير الذي يجيء على شكل (هدية الأوز)، وهذا هو السر الأخير لنجاح المؤسسات الذي سنتعلمه من الأستاذ (قناوي). وبعد ذلك نتحاور للوصول إلى معرفة مشتركة لمفاتيح هذا السر تمهيدا لاستخدامها في تحقيق نجاح مشترك. ثم طلبت من كل رئيس قسم أن يجتمع بالعاملين لمدة خمسة عشر دقيقة صباح كل يوم للتعرف على الإنجازات والخطط وحل المشكلات.

ثالثا: هدية الأوز

غادر الجميع القاعة وكلهم رغبة في تحدي الزمان للإسراع بعمليات الإصلاح،

وتحدي المكان لإعادة هندسته ليس على مستوى الأدوات والمعدات فقط، بل وعلى مستوى فكر ومشاعر الأفراد أيضا. ذهبت (نوال) إلى مكتبها وبعد قليل حضر (قناوي) إلى المكتب وقال: اقترب موعد الأوز، وموعدنا الأسبوع القادم.

دب النشاط في الفرع، وبدأت لقاءات القادة بالعاملين تؤتي أكلها، وبدأت الحواجز النفسية والمعرفية بين الإدارة والموظفين تتساقط، وبدا الفرع وكأنه حوض للسمك: الرؤية فيه واضحة: رؤية الآن للغد، ورؤية الذات للكل، وذلك هو المعنى الحقيقي للرؤية المشتركة، فهي رؤية تنفذ إلى الأعماق. وتوالت النجاحات.

«السر الحقيقي للرؤية المشتركة أنها تنفذ إلى الأعماق وتكون أشمل وأعم».

في الأسبوع التالي اصطحب (قناوي) (نوال) إلى جزيرة في النيل بالقرب من الطريق الزراعي، وكان في صحبتهما حسن ابن عم (قناوي) الذي يملك كوخا صغيراً في الجزيرة. وفي طريقهم إلى المكان قصت (نوال) على (قناوي) تفاصيل اجتماع مجلس الإدارة الأخير، حينما استقبلها رئيس المجلس بمزيد من الحفاوة والود والترحاب وقدم لها شيكا بمبلغ مائة ألف جنيه حوافز للعاملين، وأثنى الجميع على سياسة الإصلاح والتغيير التي يشهدها الفرع.

وأثناء التقدم إلى الجزيرة، إذا بسرب من الأوز يطير في مدارات محاولا الهبوط في الحقول. سألت (نوال) عما إذا كان هذا السرب من الأوز هو الذي يحمل هدية إلى الفرع.

رد (قناوي) وقال: نعم ألا تشعرين بحماس السرب على المستوى الفردي والجماعي؟

قالت (نوال): لا أفهم. ماذا تقصد بحماس الأوز... أنا اسمع ضوضاء ولا أفهم لماذا كل هذه الأصوات.

رد (قناوي) قائلا: هذه ليست ضوضاء، ولكنها أصوات لها معنى وهدف واضح، فماذا يكون هذا الهدف، أهي أصوات تحذيرية من خطر ما؟

ردت (نوال) وقالت : لا أعتقد ذلك، يصدر أفراد سرب الأوز هذه الأصوات وهم في عنان السماء وبعيدا عن كل مصادر الأذى. ولكن من المؤكد أن هذه الأصوات هي وسيلة اتصال لتبليغ رسالة ما.

سألها (قناوي) : وماذا تكون هذه الرسالة إذن؟

فقالت (نوال) : أتكون هذه الأصوات هي فولكلور الأوز الذي يشارك الأفراد في ترديده لإشعال مشاعر الحماس على طريقة (الهيلا هوب.)

قال (قناوي) : أنت على حق فيما قلت، فهذه الأصوات تحمل رسالة ثلاثية الهدف : الأول للتحية والتشجيع، والثاني للتهنئة على التقدم، والثالث لإشعال الحماس بين الأفراد لمواصلة رحلة التقدم. ولعلك تعلمين أن الحماس - مثله مثل كل المشاعر الإنسانية - معد، خاصة إذا تم التعبير عنه بلغة مشتركة وبصوت مسموع.

«مهمة القائد الرئيسية تحديد اتجاه الحركة وقيادة السرب».

بعد تناول الشاي هلت أفواج من الأوز وخرج (قناوي) و(نوال) من الكوخ وبحثا عن مكان مناسب للرؤية. جلس الاثنان في انتظار هدية أو محاضرة الأوز. كانت (لنوال) بعض الملاحظات الهامة التي همست بها (لقناوي). مفادها أن هناك قائد مهمته الرئيسية هي تحديد اتجاه الحركة وقيادة السرب ويرى أن مهمة الاستشراف أهم بكثير من مهمة الاشراف فلا ينشغل كثيراً بتفاصيل الحركة.

قال (قناوي) : هذا صحيح ولكن لاحظي أن القائد يعود أحيانا إلى صفوف التابعين، ويتولى قائد آخر عجلة القيادة.

قالت (نوال) : نعم هذه ملاحظة متكررة، وكأنهم يتبادلون الأدوار القيادية، والجميل في الأمر انه ليست هناك مظاهر تملق وتأييد للقيادة الجديدة ولعنات وكلمات للاستنكار والتنديد بالقيادة القديمة. الأهم من هذا أن الأفراد في

السرب يحيّون القائد السابق كما يحيون القائد اللاحق.

علق (قناوي) قائلا : لقد بدأت تتحدثين لغة جدي عبد الرحيم الكبير.

«الحماس هو أحد المشاعر المترتبة على التحفيز».

قالت (نوال) : ذكرت لي من قبل أن (الهيلا هوب) وكذلك تحية الأوز يخضعان لمعادلة واحدة أسميتها معادلة التحفيز.

رد (قناوي) قائلا : تقصدين معادلة الحماس. وبالطبع فأنت على حق فالحماس هو أحد المشاعر المترتبة على التحفيز. الواقع أنها معادلة الطاقة لاينشتين التي قمت على تحوير مدلولات مكوناتها لتصف الحماس. دعيني أكتب لك هذه المعادلة حتى تعرفي المقصود بالتحوير. وكتب (قناوي) :

$$E = cm^2$$

ثم قدم المعنى الإداري

لمكونات المعادلة السابقة

وذلك على النحو التالي:

Enthusiasm = Mission x Cash and Congratulations

الحماس = أهمية الرسالة وإحساس العاملين بقيمتها x التقدير المادي والتقدير المعنوي.

هدية الأوز لمهندسي التغيير

توجهت (نوال) إلى الإسكندرية في اليوم التالي، وعندما وصلت مكتبها أخبرتها السكرتيرة أن المحافظ يريد لقاءها. ذهبت المديرة للقاء السيد المحافظ الذي

رحب بها وشكرها على كل الجهود المبذولة لإنقاذ الفرع من الانهيار. أضاف السيد المحافظ قائلا :

إن المحافظة حريصة على استمرار العمل بالفرع وذلك للتعاون الوثيق بيننا من ناحية ولمسئوليتنا الوطنية في الحفاظ على فرص العمل ومحاربة البطالة من ناحية أخرى. سأل المحافظ عن صحة (قناوي) وأثنى على وفائه وانتمائه وإخلاصه في كل ما يقوم به من أعمال. وأضاف قائلا : إن المحافظة تقوم على تكريم بعض القيادات في عيدها القومي، وقد رشح (قناوي)، وهو كما تعرفين يعمل متطوعا في لجنة خدمة البيئة والمجتمع في المحافظة، سيادتك والسيد رئيس مجلس إدارة شركتكم ضمن الشخصيات التي سوف تكرمها المحافظة هذا العام. فطلبت منه (نوال) إضافة اسم (قناوي) ضمن قائمة المكرمين فوافق المحافظ على الفور. فشكرته وودعته ورجعت إلى الاستراحة.

«العائد النفسي هو الإحساس بملكية النصر والمشاركة في تحقيقه».

في صباح اليوم التالي، انتشر نبأ لقاء (نوال) بالمحافظ في كل أرجاء الفرع. أحس العاملون أن مصيرهم في أيد أمينة، وأن أحلام المديرة وأحلامهم تتحقق، وأنهم يستطيعون أن يرفعوا رؤوسهم عالية ليفاخروا برسالة الفرع وخدماته. ذلك هو العائد السيكولوجي للتحفيز المعنوي، حيث الإحساس بملكية النصر والمشاركة في تحقيقه.

وبعد بضعة أيام والشركة تحتفل بنجاح فرعها، والفرع يستعد للقاء التكريم المرتقب، وصل الخبر الذي أحزن الجميع بقدر ما زاد في حماسهم. (قناوي) دخل غرفة الإنعاش بعد أن أدى دوره وساعد رئيسته وزملاءه وبلده، وساهم بفكره وجهده وقصصه في إنقاذ شركته من الإفلاس وإنقاذ زملائه من البطالة. ثم جاء الخبر الأخير : (قناوي) في ذمة الله.

أفاقت (نوال) من أفكارها والسائق يفتح لها باب السيارة عند وصولها للفرع، بعد أن ودع الآلاف في محافظة الإسكندرية يتقدمهم المحافظ ورئيس مجلس

الإدارة، (قناوي) في رحلته الأخيرة لتنتهي قصة وتبدأ قصة أخرى. وكانت كلماته الأخيرة ترن في أذن (الريسة) :

«يبدو أن تحولا جديدا سيحدث اليوم. فالتحولات لا تتوقف وعلينا دائما أن نكون مستعدين. ولأن بوادر النجاح قد لاحت فعلا في أفق شركتنا، فإنني سأرحل وأنا مرتاح الضمير. وطلبي الوحيد هو أن تستكملوا مسيرة النجاح وتواصلوا التغيير».

قالت (نوال) : لنفسها والدموع تتساقط من عينيها : نعم .. توقف القلب الكبير كما قال الأطباء، ولكن نبضه ما زال يسري في عروق الفرع.

في اليوم التالي أمرت (الريسة) بتعليق عبارة قناوي الأخيرة في كل أرجاء الفرع. فبدأ الجميع يقرؤونها صباحا و مساء، .. ويبتسمون.

وأنت أيها القارىء العزيز .. ابتسم من فضلك، وبحماس.

«التحولات لا تتوقف وعلينا دائما أن نكون مستعدين».

جواد بلا فارس

كيف تقود وتنجح كمدير

قصة خيالية .. تحدث كل يوم

(ليس مهما ان تقود حصانك إلى الماء ..
المهم أن تجعله يشرب)

كانت تلك هي المرة الأولى التي يقوم فيها الصبي بأعمال والده. فالوالد يعشق العمل ولا يطلب المساعدة أبداً. ولكنه مرض وأصبح طريح الفراش. ولم يجد من يعتمد عليه سوى ولده الوحيد. فقد حل الشتاء، والمطر على الأبواب. ولا بد من حرث الأرض وبذر البذور قبل الموسم.

بدا الاستعجال واضحا على الصبي وهو يحث خطاه نحو الإسطبل ليخرج الجواد الجديد الذي اشتراه والده لحرث المزرعة. أحس الفتى بمزيج غريب من الفرح والفخر، حين أمسك بلجام الجواد وشده بقوة كي يقتاده للعمل. ظل الفتى يشد اللجام والجواد لا يتحرك من مكانه.

«تصرف كما لو كانت أفعالك تغير العالم. فالأمر كذلك بالفعل».

احتار الفتى، فهو لم يكن يعرف الكثير عن الجياد. ولكنه لمح في أحد أركان الإسطبل سوطاً ممدودا، فقرر أن يستخدمه لإجبار الجواد على الحركة. أمسك بالسوط واتخذ مكانه خلف الجواد وضربه كي يتحرك خارج الاسطبل، وبالفعل تحرك الجواد خارجا.

أتي الصبي بالمحراث وشده إلى الجواد. ثم جذب اللجام وسار متجها إلى المزرعة. لكن الجواد تسمر في الأرض مرة أخرى رافضا الحركة. أمسك الصبي بالسوط وضرب الجواد مرة أخرى، وبدأ الصبي يسوط الجواد ويصرخ، والحصان يصهل ويرفض الحركة.

كان الأب يرقد متعباً على السرير، فاستيقظ عندما سمع الجلبة، وتحامل على نفسه ليطل من النافذة. وعندما رأى ابنه يضرب الجواد، والجواد يرفض الحركة نادى عليه: «ماذا تفعل؟»، فأجاب الولد: «الحصان يرفض الحركة والعمل»، فقال له أبوه: «كيف يرفض العمل وهو مخلوق لذلك؟»

فقال الولد: «صدقني! لقد رفض أن يتحرك بعد أن ربطت إليه المحراث». فسأله

الوالد : «وهل أسقيته الماء؟» فأجاب الولد «هل سيشرب قبل أن يعمل؟ سأسقيه بعد العمل طبعا».

أجابه أبوه : «وهل تملأ السيارة بالوقود قبل أن تسير أم بعد أن تتوقف؟» وأنت : «هل تتناول إفطارك قبل الذهاب إلى العمل أم عندما تعود؟»

سكت الولد لبرهة وعاد يجادل : «الجواد ليس سيارة، فهو كائن حي وليس آلة». فرد عليه الأب : «ولهذا السبب يا بني عليك أن تعامله بشكل أفضل وأكرم مما تعامل الآلة. اذهب فاسقه أولاً ثم خذه للعمل. فالجياد تحب أن تشرب قبل أن تعمل. هذه طبيعتها يا بني! وإذا لم يشعر الجواد بأنك تحبه وتحافظ عليه فلن يستجيب لقيادتك».

فك الولد المحراث وأمسك اللجام بيديه وجذب حصانه بعنف باتجاه النهر. فرفض الجواد أن يستجيب. رفع الولد السوط في الهواء ليهوي به على الجواد فقال له والده : «يا بني ما هكذا تعامل الجياد. سوف تتعب وتتعبه معك. اجذب حصانك برفق ولكن بحزم. دع عنك هذا السوط!» ألقى الولد بالسوط بعيداً وجذب اللجام برفق، فبدأ الجواد يستجيب ويتحرك باتجاه النهر. فاستغرب الولد ولكنه أخفى دهشته، ومضى بالجواد نحو النهر.

«من شروط القيادة أن تبقي روحك المعنوية مرتفعة، حتى لو سارت كل الأمور في الاتجاه المعاكس».

عند النهر، وجد الكثيرين يسقون جيادهم. فلم يجد مشرباً لجواده، وتحتم عليه أن ينتظر طويلاً حتى أتى دوره ليسقي جواده. لكن الجواد وقف ساكناً ولم يحن رأسه ليشرب. دهش الولد ولم يدر ما يفعل سوى أن يصرخ في الجواد ليشرب، ودون جدوى.

سمع الفتى صوتا يناديه من الخلف ويقول : «هيا، اجعل جوادك يشرب، لدينا أرض كثيرة لنحرثها ونريد أن نأخذ دورنا في سقاية جيادنا أيضا». فالتفت إليه الولد وقال : «ولكنه لا يريد أن يشرب، فماذا أفعل. لقد تركت السوط في البيت».

تعالت ضحكات المزارعين، وسأله أحدهم : «وهل تسقي جوادك بالسوط؟ لا

عجب إذن أنه لا يريد أن يشرب». فتعالت الضحكات مرة أخرى. هنا قفز الولد إلى الماء وأمسك برأس الجواد وجذبها إلى الماء ولكن الجواد رفض أن يشرب. فجذبه الولد بعنف إلى الماء ورفض أن يشرب أيضاً.

ضج المزارعون بما يحدث، وطلبوا من الولد أن يفسح الطريق للجياد التي ستشرب، ويعود إلى آخر الطابور ريثما يقنع حصانه بقبول الماء. لم يجد الولد بداً من الرضوخ والعودة إلى الخلف.

في الخلف رأى الفتى أحد المزارعين يربت على جواده ويطعمه قوالب صغيرة من السكر الأبيض، فاقترب من المزارع، وسأله: «هل تعلمني كيف أجعل جوادي يطيعني ويشرب؟» نظر إليه الرجل وقال: «أعرف ما تكابده مع هذا الجواد، فقد تملكتني في مثل سنك نفس الحيرة. ولم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد إلا ...»، ثم سكت الرجل وأقترب من الولد وقال بصوت خفيض وكأنه يخشى أن يسمعه أحد: «لم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد إلا من جنية النهر. عليك أن تسأل جنية النهر، فهي تعرف الكثير عن الجياد».

«من شروط القيادة أن تخسر وتخفق في بعض المواقف وتظل محتفظا برباطة جأشك».

اندهش الولد من كلمات المزارع، وسأله: «من هي جنية النهر؟ وكيف تعرف الكثير عن الجياد؟» فأجابه الرجل: «أنت تعتقد أنني أهذي. ولكن هذا ما حدث معي بالفعل. ما عليك سوى أن تلقي قطعة نقود في النهر، ثمناً للنصيحة التي ستحصل عليها، وستكلمك الجنية وتخبرك بما عليك أن تفعله».

حان دور المزارع ليسقي جواده، فانصرف عن الولد، وسقى جواده ومضى. ظل الولد على ضفة النهر وحيدا. فقد مضى كل المزارعين لحرث أراضيهم، وانتصف النهار، ولم يبق غيره مع جواده الحرن.

مرة أخرى، اقترب الولد من الماء ليسقي الجواد، فلاحظ شيئاً يلمع بين الرمال المبتلة. انحنى الفتى ليلتقط ما وقعت عليه عيناه، فوجد بين يديه قطعة من

الذهب. فأخذها يتأملها ويتعجب لبريقها الأخاذ.

تحرك الجواد حركة مفاجئة، فأسقط القطعة الذهبية من يد الولد إلى ماء النهر. استاء الولد وصرخ : «جواد غبي!» وأمسك بالجواد وجره من جديد وقال : «الآن سأجعلك تشرب، أو سأجعلك تغرق فتلتهمك جنية النهر». ظل الولد يجذب جواده، حتى سمع صوتاً من تحت الماء يقول : «ما هكذا تشرب الخيول»

فجزع الولد وتلفت حوله قائلاً : «من الذي يتكلم؟»

فأجابه الصوت : «أنا جنية النهر». فاشتد فزع الولد وقال : «أرجوكي انصرفي. أنا أخاف منك. فلم أر جنية من قبل». فرد عليه الصوت : «كيف تخشاني وأنت لم ترني من قبل؟ لا تخش شيئاً. اعتبر نفسك في حلم وانتهز الفرصة واسألني عن كل ما تريد. ولا تنس أنك أنت الذي استدعيتني».

«أعظم ما تتحلى به الشخصية القيادية هو (الاتزان)، وهي صفة يمكن تطويرها وتعلمها».

فقال الولد : «أنا لم أستدعك. كنت فقط أتكلم مع جوادي».

ردت الجنية : «أنت ألقيت في الماء قطعة ذهبية، وهذا يعني أنك تريد أن تسألني النصيحة. وأنا أعرف الكثير عن مشكلتك. ألا تطلب مساعدتي؟»

دهش الولد وأجاب : «كيف تعرفين ما يشغل بالي؟»

أجابه الصوت من تحت الماء : «أقرأ أفكار كل من يدخل حدود مائي. إنني أعرف أفكارك وأفكار جوادك».

فسألها الولد : «في ماذا يفكر جوادي إذن؟»

قالت : «الجواد لا يريد العمل معك، فهو غير سعيد، وهو يريد أن يعود للعمل مع والدك».

فقال الولد : «إذن فهو يرفضني أنا ولا يرفض العمل؟»

فأجابته الجنية : «تماما».

فسألها الولد : «كيف إذن أقنعه بالعمل معي؟»

أجابته الجنية : «طبق قاعدة المعاملة بالمثل : إذا كنت تريده أن يحب العمل معك، فأحب أنت العمل معه. إذا كنت تريده أن ينفذ ما تريد فنفذ له أنت ما يريد. هذه هي نصيحتي : المعاملة بالمثل. وهي تنطبق على كل شيء، سواء كان حيواناً أو إنساناً. عندما تعامل أي شيء في العالم بأسلوب ما فإنه يعاملك بنفس الأسلوب».

قال الولد : «أنا أمنحه ما يريد. لقد أحضرته هنا كي يشرب، ولكنه يرفض أن يشرب كما ترين. فماذا أفعل؟ الوقت ينفد، وأنا لم أحرث الأرض بعد». ثم توجه إلى الجواد : «أرجوك اشرب».

«أعداء الاتزان هم: العصبية الزائدة، والغضب، وطول اللسان».

قالت الجنية : «لن يشرب وهو تعيس. ذلك هو حل اللغز». فسألها الولد : «أي لغز؟»

قالت : «لغز الجواد الذي لا يريد أن يعمل إلا بعد أن يشرب، ولا يريد أن يشرب إلا بعد أن يشعر بالسعادة. فماذا تفعل؟ ذلك هو اللغز! عليك أن تفهم وتعرف ماذا يريد».

اعترض الولد وقال : «ولكن كيف أفهمه وهو لغز؟ إن ما يريده أي جواد هو أن يشرب ويأكل ويعمل»

فأجابت الجنية : «هل هذه هي أهم الأشياء لديك : أن تشرب وتأكل وتعمل فقط؟»

توقف الولد وفكر لبرهة ولم يجب. فسألته الجنية : «إذن ما هي أهم الأشياء لديك؟»

ابتسم الولد وقال بهدوء : «والدي أهم شخص عندي وصحته تهمني كثيراً. كذلك دراستي مهمة، فأنا أريد أن أكمل تعليمي وأصبح مهندساً زراعيا. مزرعتنا مهمة عندي أيضاً، وأنا أشعر بالقلق تجاهها الآن. فأنا أخشى أن تسقط

الأمطار قبل أن أتمكن من حرثها بهذا الجواد الغبي».

قالت الجنية : «لكنك لم تذكر شيئاً عن الأكل والشرب والعمل. أنت تكلمت عن سعادتك وعن أمنياتك».

فقال الولد : «هذه أهم عندي من الأكل والشرب والعمل».

فهم الولد فكرة الجنية وقال لها : «هل تقصدين أن الجواد أيضاً ....»، وقبل أن يكمل أحس وكأنه قد استيقظ من حلمه، فعرف أن الجنية لن ترد عليه، ولدهشته وجد نفسه واقفاً في نفس المكان الذي وجد فيه العملة الذهبية. ووجد العملة في يده كما كانت وكأنها لم تسقط في الماء.

مد الولد يده إلى الجواد وربت على جبهته وقال : «الآن عرفت ماذا أفعل!» استمر الولد في مداعبة الجواد وسار بمحاذاة النهر، دون أن يجذب اللجام. سار الجواد خلفه بهدوء. حث الولد الخطى فأسرع الجواد ليلحق به. جرى الولد ضاحكاً فجرى الجواد خلفه. توقف الولد وانحنى يغرف من مياه النهر بيديه ويرفعهما نحو فم الجواد فوجد الجواد يشرب بسرعة. انحنى الولد ومد يديه في الماء، فمد الجواد رقبته نحو الماء وأخذ يشرب حتى ارتوى. وما أن فرغ حتى بدا نشيطاً ومفعما بالحيوية. فما كان من الولد إلا أن اعتلى صهوة الجواد وانطلق به نحو المزرعة.

«إذا كنت تقف شامخاً، لا يهمك إن كان ظلك معوجاً. من يرون الأمور على حقيقتها، ينظرون إلى أعلى دائماً».

لكن شيئاً غريباً حدث. اعتاد المزارعون حرث الأرض في خطوط مستقيمة، ولكن الجواد رفض السير في خط مستقيم. وقبل أن يعترض الولد أسرع الجواد يجري بسرعة مشكلا دوائر حول المزرعة. فهم الولد ما يريده الجواد، فقد أخبره والده أن الجواد تدرب في حلبات السباق. فما كان من الولد إلا أن تركه يجري ووراءه المحراث، وفي نهاية كل دورة كان الولد يشد رأس الجواد برفق إلى الداخل كي يشكل دائرة أصغر من سابقتها. استمر الجواد في الجري، واستمر الولد في

قيادته، حتى حرث كل المزرعة. وكان ذلك إنجازاً رائعاً. فليس بمقدور جواد آخر أن يحرث كل هذه المساحة من الأرض في يوم واحد.

في اليوم التالي، جرى الجواد بنفس الطريقة، وفي هذه المرة علق الولد به عربة بذر البذور، وأتمها في نفس اليوم أيضاً. عاد الولد إلى البيت فرحاً لأنه حرث وبذر المزرعة قبل هطول الأمطار، ووجد والده قد شفي من مرضه. فاستقبله فرحاً، وقال: «لدي مفاجأة لك». فسأله الولد: «ماذا؟ ماذا؟ هيا أخبرني».

«يفشل الفاشل لأنه يفكر بعواقب الفشل، وينجح الناجح لأنه يفكر بمكاسب النجاح».

فأجابه الوالد: «هل تذكر القطعة الذهبية التي وجدتها في النهر وأعطيتني إياها بالأمس؟»

فأجاب الولد: «وماذا عنها؟»

فقال والده: «اتضح أن ثمنها كبير جداً. ستتمكن من إكمال تعليمك كما كنت تريد».

فرح الولد، وربت على جبهة الجواد وقال مبتسما: «لولا عنادك ما حدث .. ذلك».

(النهاية)

قراءة إدارية للقصة:

1. **ظن الصبي أن الجواد لا يحب العمل،** ثم أدرك أن المشكلة فيه لا في الجواد. فهو الذي لم يستطع إخراج أفضل ما في الجواد.

2. **لا تظن دائما أن المشكلة في الجواد،** ربما تكون المشكلة فيك. كان الجواد يتوقع منك أن تقوده، وأنت تتوقع منه أن يقودك.

3. **الموظفون لا يريدون الراتب والمكافآت فقط.** هم يريدون التقدير المعنوي قبل التقدير المادي، ويريدون الوفاء قبل الماء.

4. **ظن الفتى أن هناك طريقة واحدة لحرث المزرعة،** وحاول أن يفرضها على

الحصان الذي لم يكن مدرباً على العمل بهذه الطريقة. الفتى يريد الحرث بخطوط مستقيمة، والحصان يحب الركض في دوائر. يقع في هذا الخطأ كثير من المديرين، عندما يعتقدون أن الطريقة الصحيحة لأداء العمل هي الطريقة التي يعرفونها فقط. فعندما يفرض المديرون طريقتهم على الموظفين، فإنهم يعطلون العمل ولا ينجزونه.

5. **وثق الصبي في كل من حوله، لكنه لم يثق في الجواد منذ البداية.** هكذا يفعل كثير من المديرين عندما يبحثون عن حلول لمشكلات موظفيهم، لدى أطراف أخرى غير الموظفين أنفسهم.

6. **عندما أوقع الجواد العملة الذهبية من يد الصبي في النهر،** ظن الأخير أن الحصان أخطأ وأنه قام بعمل غبي. في كثير من الأحيان يفسر المدير تصرفات الموظفين بطريقة سلبية. فكثير من أعمال الموظفين التي تبدو غير مقبولة، تكون أكثر فائدة مما يظن المديرون.

«السعادة هي أن تجد: شيئاً تفعله، وشخصاً تحبه، وهدفاً تسعى إليه».

لكي تشرب الخيل

إذا سألت أيا من موظفيك: «أتريد أن تكون موظفاً متميزاً أم موظفاً عادياً؟» فإنه سيختار أن يكون موظفاً متميزاً. لا أحد يختار أن يكون موظفاً عادياً. ومع ذلك تمتلىء كل المنظمات بالموظفين العاديين. فلماذا؟

تخيل اسطبلا يمتلئ بالجياد التي لا تفعل شيئاً، سوى أن تنام وتأكل، فلا تجر عربة أو تشارك في سباق. يا لها من طاقة مهدرة! تلك هي شركتك التي تمتلئ بالموظفين الذين لا يفعلون شيئاً. فلماذا أيضا؟

كل جواد يحتاج إلى فارس. بدون الفارس يبقى الجواد طاقة مهدرة، بل مستهلكة ومخربة، ولا يعطي سوى الروث والفضلات. ولا يستطيع الفارس أن يقود جواده بالسوط وحده. هذه حقيقة يعرفها الفرسان: تحتاج الخيول

إلى معاملة محترمة. فما بالك بالموظف الإنسان.

هناك قول شائع يتداوله الفرسان : «يمكنك أن تقود جوادك إلى الماء، ولا يمكنك إجباره على الشرب».

على القائد/الفارس أن يتقن سقاية الجياد. كي يحول الطاقة المهدرة إلى طاقة منتجة.

هل تعطش الجياد؟

«إذا أردت أن تبقى راسخا وقدميك ثابتتين على الأرض، ضع على عاتقك مزيداً من المسئولية».

عندما يعتقد الفارس أن جواده لا يعطش، فلن يأخذه إلى الماء. ينطبق هذا على المدير الذي يعتقد أن موظفيه لا يحتاجون سوى الراتب أو أنهم لا يريدون العمل. فإذا سيطر عليه هذا الوهم فلن يحاول حفزهم لتجاوز المعدلات المعتادة من الإنجاز، فيظلون موظفين عاديين. وهكذا تتأكد افتراضاته فيستمر على سلبيته الإدارية ويستمر الموظفون على سلبيتهم الإنتاجية.

يبدأ التغيير بتغيير الافتراضات الشخصية. فإذا تغير المدير تغير نظام العمل، وإذا تغير نظام العمل تغير العاملون. هذا هو التسلسل الصحيح للتغيير. فلا تتوقع أن يبدأ التغيير من الموظفين. فلن تأخذ حصانك إلى النهر، إلا عندما تعرف أنه يعطش.

هـــرم ماسلــــو

من المؤكد أنك كنت يوما ما تعتقد أن كل ما يحتاجه مرؤوسوك هو مكافآت مالية مجزية تحفزهم على العمل. وعندما جربت المكافآت، وجدتها لا تكفي وظل مرؤوسوك يطالبونك بأشياء أخرى غير الفلوس. ويرفعون شعار (**ليس**

بالخبز وحده يحيا الإنسان). وعندما اضطررت إلى تغيير نمطك في القيادة لتتوافق مع موظفيك. وعندما قدمت لموظفيك ما يريدون، وجدتهم مرة أخرى يطلبون مزيدا من المكافآت المالية. ويرفعون شعار **(ليس بالحب وحده يحيا الإنسان)**.

فسر لنا (إبراهام ماسلو) هذا اللغز عندما ابتكر (هرم الحاجات الإنسانية). يصور هرم ماسلو سعي الإنسان لتحقيق احتياجاته. فعندما يكون بحاجة إلى المال فإنه يجلس أسفل (هرم ماسلو للاحتياجات الذاتية). فيكون كل ما يشغل باله هو الحصول على المال ليسد احتياجاته الأساسية من مأكل وملبس ومأوى.

«ساعد غيرك، إنما تُعرف الشجرة من ثمرها لا من شكلها. الصداقة بمثابة حساب في البنك لا يمكنك أن تستمر في السحب منه دون أن تدخر فيه».

وعندما يحصل على ما يريد من المال، فلا يعتبر ذلك حلاً نهائياً. ولا يكف عن الشكوى، ولكن طبيعة شكواه تتغير. فبعد أن يحصل الإنسان على المال يرتقي في هرم ماسلو إلى المستويات الأعلى. فيطالب بالتقدير المعنوي. فلا تتوقع أن يتوقف مرؤوسوك عن الشكوى عندما تمنحهم ما يطلبون. بل توقع أن يستمروا في الشكوى، لأنهم سيطلبون شيئا مختلفا كل مرة. فالموظفون يشتكون في المؤسسات الصغيرة من ضعف الرواتب، ويشتكون في المؤسسات الكبيرة من ضعف العلاقات واللمسات الإنسانية.

القيادة بعقلية الفرسان

يجب أن يتحلى القائد بعقلية الفارس في تعامله مع مرؤوسيه. وهذه أهم مهارات الفرسان في القيادة:

تأكد من أن جوادك يريد الفوز

يعمل الناس في المؤسسات لأسباب مختلفة. منهم من يذهب للعمل ليضيع وقته في الثرثرة. ومنهم من يحضر ليتفاخر بأناقته أو لأنه لا يجد شيئاً آخر يفعله. على القائد أن يتأكد من اتفاق إرادة المرءوسين مع إرادته على دفع المؤسسة إلى الفوز. التزام الموظفين بالحضور والانصراف ليس مؤشراً على التزامهم بالعمل. الالتزام بالحضور يختلف عن الالتزام بالفوز.

القضاء على الملل في العمل

«العقل البشري يشبه الباراشوت فهو يعمل بكفاءة تامة كلما كان منفتحا».

عندما يبقى الموظفون في مواقعهم فترات طويلة، يعتريهم الملل. فهم يفعلون نفس الأشياء، بنفس الطريقة ويحصلون على نفس النتائج. فتصبح حياتهم في بيئة العمل مجرد روتين يومي. وهذا يضر بالروح المعنوية للموظفين.

فكيف تقضي على الملل؟

1. كون فرقا للابتكار والعصف الذهني ودعم الموظفين يدرسون ويراقبون المنافسين.
2. ضع أهدافاً جديدة ومتفائلة لحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
3. اطلب من الموظفين مقترحات لتطوير نظم العمل في تخصصاتهم.
4. بدل الوظائف بين الموظفين بشكل دوري.
5. غير مكاتب الموظفين وأماكنهم في مبنى الشركة.
6. نظم مسابقات بين الموظفين لأحسن موظف وأحسن ابتكار.

تأثير التغيير

أكتشف المديرون في جنرال إليكتريك قانوناً عجيباً. فكلما غيروا شيئا في مكان

العمل، تظهر آثار إيجابية لهذا التغيير. أجروا عددا من التغييرات المتعارضة في مصنع (هاوثرن) بولاية نيو جيرسي، مثل زيادة الإضاءة بنسبة 10٪ في أحد أسابيع العمل وقياس تغيرات الإنتاجية. تم بعد ذلك خفض الإضاءة بنسبة معقولة مع قياس تأثير ذلك على الإنتاجية. أو زيادة منافذ التهوية، ثم تقليلها في أيام مختلفة. جاءت نتائج كل هذه التغييرات إيجابية على إنتاجية العاملين. فكان القانون الذي خرجوا به من هذه التجارب هو أن : أي تغيير مهما كان (في حدود المعقول) تكون له نتائج إيجابية على الإنتاجية. في استقصاء أجرته مؤسسة (جالوب)، وجدت أن 20٪ من موظفي القطاع الخاص لا يعلمون ما هي المسئوليات الموكلة إليهم. تزيد هذه النسبة في القطاع العام لتصل إلى 35٪. وقد جاءت إجابات هؤلاء بأنهم إما ينتظرون من رؤسائهم إخبارهم بمسئولياتهم. أو أنهم يدعون عدم وجود موارد أو مخصصات مالية أو حوافز تمكنهم من القيام بوظائفهم.

أي أن هؤلاء الموظفين ينتظرون بلا عمل ريثما تتحرك الإدارة ثم يتحركون هم بدورهم.

«أخطاء الآخرين هي مصدر للخبرة دون ألم، فالعمر لا يطول بنا لنقترفها كلها».

فائدة القائد للمرؤوسين

اكتشف رئيس معهد الموارد البشرية في (فارتون) الحقيقة التالية : «من السهل على الموظفين الشعور بالانتماء نحو شخصية القائد، بينما يصعب عليهم الشعور بالانتماء نحو الشخصية الاعتبارية للمؤسسة». تلك هي فائدة القائد. فالقائد يسهل على المرؤوسين الشعور بالانتماء نحو المؤسسة. وفي غياب القائد يتعرض شعور الانتماء لكثير من الخلط والتشويش.

نفس الشيء يحدث مع الجواد. فقد اكتشف ساسة الخيل أن الجواد عندما يقفز وفارسه على ظهره يحقق أرقاماً لا يستطيع تحقيقها بمفرده.

مثال:

في ولاية ويسكنسون الأمريكية، تقوم هيئة الشرطة بمنح الضباط في الرتب

الصغرى الحق في اختيار من يقودهم من الضباط الأعلى رتبة. فهي تعطي للضابط الحق في طلب النقل للعمل تحت قيادة من يريد من الضباط ذوي الرتبة الأعلى. بهذا الشكل يشعر الضابط بأنه اختار قائده بنفسه، دون أن يضطر للانضواء تحت لواء ضابط أعلى منه ولا يحبه.

رهائن الانفعالات

يحدث كثيراً أن تثور انفعالاتنا ويتفجر غضبنا. وفي هذه الأوقات نميل إلى السيطرة وننزع نحو التصرف بعنف مع الموظفين. ونضرب عرض الحائط باعتبارات مصلحة العمل، ويتركز كل اهتمامنا على أن ننفذ ما نريد، حتى لو كان خطأ. فالمسألة بالنسبة لنا لم تعد خطأ أو صواب، بل هي مسألة اختلال في توازن الانفعالات بداخلنا. في هذه الحالات تصبح اعتبارات العمل والأداء والإدارة والقيادة كلها رهائن للانفعالات. فكأنما تستولي الانفعالات على بيئة العمل، وترفع سلاحها في وجه جميع الاعتبارات الأخرى لتسكتها وتنفذ هي ما تريد.



كرامة الجواد

الجواد من أكثر الحيوانات ثباتاً وأقلها انفعالاً. إلا أنه ليس صبوراً مثل الحمار. فارس الحصان يختلف عن راكب الحمار. من يقود الحمار لا يضطر إلى التحكم في انفعالاته. ويمكن لقائد الحمار أن يضربه بقسوة لأقل سبب. لكنه لن يحصل منه إلا على إنتاجية متدنية. قائد الجواد لا يستطيع أن يضرب جواده أو يسيء معاملته، لأن إنتاجية الجواد وقيمته لدى صاحبه عالية. للخيل كرامة وأصالة عرفتها كل الحضارات. فالجواد يمتنع عن الطعام والشراب إذا ما أساء صاحبه معاملته.

درب نفسك قبل أن تدرب غيرك

يعتبر تدريب الجياد من أصعب المهام على الإطلاق، فهي تتطلب قدراً كبيراً من الصبر وقوة الاحتمال. نجاح الفارس في تدريب الجواد هو الخطوة الأولى في توطيد العلاقة بينهما. فالجواد القادم من الطبيعة البرية يرفض أن يسيطر عليه أحد، وأن يقوده أو يعتلي صهوته أحد، ويحاول بكل قوته أن يسقط الفارس عن ظهره. عندما يحاول الجواد إسقاط الفارس فإنه يبلغه رسالة فحواها أنه إذا فشل في الصمود فقد فشل في قيادته، ولا حق له عليه. والفارس يعلم أنه لن يفرض طريقته في القيادة على الجواد. لا بد له من أن يكيف جسده مع الحركة العنيفة للجواد، وإلا تكسرت أضلاعه. يستمر الحال على هذا المنوال حتى تنشأ رابطة شعورية قوية بين الجواد وفارسه. فيعتاد الجواد على ثقل الفارس ويعتاد الفارس على حركة الجواد.

«حتى السمكة لا يمكن اصطيادها لو أحكمت إغلاق فمها».

مجلة الابتسامة

استخدم الرابطة الشعورية

يشعر الجواد بالحالة الانفعالية للفارس. فإذا كان الجواد على وشك القفز من فوق حاجز مرتفع وشعر بأن الفارس يخاف فسيتملكه الخوف هو أيضاً ويصطدم بالحاجز ويؤذي نفسه وفارسه. الحالة النفسية للفارس تؤثر مباشرة على أداء الجواد. ورغم أن الفارس لا يقوم بالمجهود العضلي الأساسي، إلا أن رؤيته وموقفه النفسي من قفزة الجواد تؤثر بشدة على الجواد. فإذا أحس الفارس بأن الجواد سيفشل في القفز، فإنه يشعر بالخوف، فينتقل هذا الخوف من الفارس إلى الجواد عبر الرابطة الشعورية الممتدة بينهما. فيكبو الجواد ويسقط الفارس.

بالمثل إذا شعر المدير بأن الموظف سيتمكن من إنجاز المهام التي أوكلها له فإن الموظف يمضي في أدائه تملؤه الثقة، فتصدق توقعات رئيسه فيه. وإذا شعر المدير بأن الموظف عاجز عن أداء ما كلف به، فإن هذا الإحساس ينتقل إلى

الموظف ويضيف إليه مزيداً من أسباب الفشل. فالحالة الانفعاليـــة تنتقـــل كالعـــدوى منك إلى مرءوسيك. فبدلاً من السيطرة عن طريق شد اللجام، استخدم الرابطة الشعورية بينك وبين والجواد.

تحرك مع جوادك

يتحرك الفارس الهمام مع جواده أثناء قفز الحواجز وعندما يسير بهدوء أو يجري بقوة. فالفارس يبقى ملتصقاً بجواده فترة طويلة، ويتحركان كما لو كانا جسماً واحداً. فإذا فشل الفارس في تغيير حركة جسده مع حركة جواده فسيفشل الجواد ويكبو ويسقط الفارس. على الفارس أن يخرج أقصى ما في الجواد من قوة أثناء الجري وأثناء القفز. وهذا لا يحدث إلا إذا توافقت حركة الفارس مع حركة الجواد.

«تتغير سلوكيات وآراء الناس من خلال الملاحظات، لا من خلال المجادلات».

اعط جوادك ما يريد قبل أن تحصل منه على ما تريد

تختلف اهتمامات الفارس عن اهتمامات الجواد. فالفارس يهتم بكسب منافسيه ، أما الجواد فلا يرى في السباق إلا الركض. الفارس يريد الحصول على الجائزة الأولى. أما الجواد فلا يطمع سوى في الحصول على قطعة السكر التي يطعمها له صاحبه كعادته أثناء التدريب. الفارس مشغول بالمنافسة والتميز أما الجواد مشغول بالاحترام والعلاقة الطيبة مع فارسه. الفارس مشغول بالمنافسة، والجواد فمشغول بالمشاركة. الفارس يعطي جواده ما يريد : الحب والطاعة والعلاقة الطيبة ؛ كي يحصل منه على ما يريد : المنافسة والنصر والتميز.

ومن الخطأ أن يطلب الفارس من الجواد أن يغير اهتماماته وينتقل بتركيزه من المشاركة إلى المنافسة، فينشغل بالفوز بدلاً من أن ينشغل بالسكر، لأن هذا يفوق طبيعة الجواد. ومن الخطأ أن يعتقد الجواد أن الفارس يجب أن يتخلى

عن المنافسة ليركز فقط على حب الجواد. فهذا يخرج عن طبيعة الفارس.

وهكذا تختلف طبيعة الاثنين تماماً، ولكنهما يتشاركان في خوض السباق معاً. وعلى كل منهما أن يحترم طبيعة الآخر وأن يمنحه ما يريد ليحصل منه على ما يريد. وهكذا تكتمل دورة الأخذ والعطاء وتستمر. تبدأ دورة الأخذ والعطاء من الفارس أولاً، لأن مسئولية الجواد هي أن يدفع بدورة الأخذ والعطاء إلى الخطوة الثانية دائماً، فهو لا يبدأها أبداً.

فإذا أعطى المدير موظفيه ما يريدون، فإنه سيحصل منهم على ما يريد. وعلى القائد دائماً أن يبدأ هو بالعطاء قبل أن يأخذ من مرءوسيه.

«إذا أعطى المدير موظفيه ما يريدون، فإنه سيحصل منهم على ما يريد».

لا تهمل مكافآت الجياد

إذا أهملت مكافأة جوادك في نهاية كل سباق أو تدريب، فإن أداءه سيتدهور ولن يشعر بالسعادة في العمل. يجب أن يتوقف الفارس خلال السباقات أو المعارك بين الحين والآخر ليمنح جواده قطع السكر التي يحبها.

في غمرة العمل كثيراً ما يهمل المديرون منح الموظفين المتميزين المكافآت عن أدائهم. وهذا التصرف يجعل الموظف المتميز يتحول تدريجياً إلى موظف عادي. وفي المقابل احذر أن تغدق المكافآت على من لا يستحقونها، فهذا أيضاً له تأثير سلبي على ثقافة الأداء.

سر إهمال المكافآت ليس بخل المديرين كما يعتقد الموظفون، بل هي عجز المديرين عن بلورة استراتيجية واضحة للمكافآت. فهم يمنحون المكافآت كيفما اتفق (بالمصادفة).

لوضع نظام فعال للمكافآت، عليك باتباع الخطوات التالية:

1- حدد السلوك والنتائج التي تريد تشجيعها في المؤسسة والتي يجب منح المكافآت عليها.

مثال:

في إحدى الشركات التي تنتج برمجيات الكمبيوتر، كانت الشركة تمنح مكافآت كبيرة للمهندسين الذين يتمكنون من معالجة الأخطاء التي تظهر في البرمجيات الجديدة. وكانت تهمل منح مكافآت على تطوير البرمجيات الجديدة نفسها، فما كان من المهندسين إلا أن أصدروا برمجيات مليئة بالأخطاء Bugs وظلوا يطورونها كي يحصلوا على مكافآت تصحيح الأخطاء.

2- لا تمنح مكافآت بناء على اعتبارات لا تتعلق بالعمل كمزاجك الخاص أو تحيزاتك الشخصية.

«**لا تفوض مهمة منح المكافأة لأحد**».

3- لا تتوقف ، يبدأ كثير من المديرين حركة ثورية في منح المكافآت، لا تلبث أن تختفي بعد أيام، فيختفي أثرها من بيئة العمل. اجعل المكافأة رمزاً دائماً لاعتراف المؤسسة بجميل الموظفين الدائم عليها.

4- اجعل الجزاء من نوع العمل. امنح الموظف نسبة أو عمولة عن كل صفقة يبرمها.

5- امنح المكافأة للموظف بنفسك ، لا تفوض مهمة منح المكافأة لأحد، ولا حتى للمدير التنفيذي أو المالي. اكسب ولاء الموظفين لك وللمؤسسة وليس لمديري الوسط - فهؤلاء يجب أن يخضعوا أيضاً لنفس نظام المكافآت.

6- عجل بالمكافأة ، اعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. لا تؤخر المكافآت لأن قسم الحسابات لم يحسبها بعد، أو لأن المدير المالي غائب. عجل بالمكافأة، فحتى لو ظهرت بعض الأخطاء في الحسابات، فسيمكنك تصحيحها. أما المشاعر السلبية المتولدة عن تأخير المكافأة فلا يمكن تصحيحها.

7- نوع المكافآت ، لا تمنح مكافأة واحدة لجميع الموظفين. غير المكافأة تبعاً لطبيعة العمل الذي تمنح المكافأة من أجله. ضع قيمة مختلفة لكل عمل.

8- احتفل بمن تكافئه : لا تمنح الموظف مكافأة ثم تهمله. اجعل الموظف يشعر بأنه البطل الذي حطم الرقم القياسي حتى يأتي غيره ويحطمه.

9- اعتذر عن الأخطاء : اعترف إذا ما أهملت من يستحق المكافأة من الموظفين. لا تكابر في الدفاع عن رأيك أو مداراة خطأك. ابتعد عن العناد .. فلا أحد يعاند الجياد.

10- علم الموظفين كيف يفوزون ويكافأون : وضح للموظف كيف يمكنه أن يفوز هو بالمكافأة لو تصرف بشكل آخر. ارصد مكافأة لنتائج الأعمال التي تريد من الموظف أن ينجزها على خير وجه.

11- أعلن سبب المكافأة على الملأ : أخبر الموظفين لماذا حصل هذا الزميل على المكافأة دون غيره. يجب أن يكون سبب المكافأة مدعاة للفخر، وليس مبرراً للخوف من أن يسيء بقية الموظفين فهم مقصدك. ولهذا يفضل أن تشرك غيرك في قرار منح المكافأة.

«الناس يفعلون كما يرون، لا كما يسمعون».

12- لا يجب أن تكون المكافآت باهظة : لا تظن أنك مضطر إلى منح الموظفين مكافآت مرتفعة. فكثيراً ما يحجم المديرون عن منح المكافآت لأنهم يعتقدون أنها تزيد المصروفات. ضع نظاماً مرناً يضم أنواعا مختلفة من المكافآت. يمكنك مثلاً منح الموظف يوم إجازة إضافي، أو قلم حبر، أو أحد منتجات الشركة أو إعفاؤه من خصم سبق أن وقع عليه.

قواعد للتعامل مع الجياد

- قُد الآخرين بالقدوة لا بالكلمة. فالناس يفعلون كما يرون، لا كما يسمعون، ولا كما يؤمرون.
- اطلب من المهندسين والمصممين رسم وتعليق رسومات بيانية، ودع

الموظفين يرسمون عليها تطورات إنجاز الأعمال المسندة إليهم.

- إذا شعرت بغياب روح الولاء لديك، فأفضل طريقة للتغلب على ذلك هو زيادة لقاءات الموظفين Gatherings فهذه التجمعات تصنع روابط فوق وظيفية بين الموظفين، حيث ينفتح كل موظف على زميله مما يسهل سير العمل والتفاعل بينهم.
- كافئ السؤال الصعب: إحدى الشركات في ولاية (إلينوي) تمنح جائزة للموظف الذي يطرح على الإدارة سؤالاً لا تستطيع أن تجيب عنه خلال الاجتماعات. وذلك لتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والكشف المبكر عن المشكلات التي تهمهم. فإذا لم يكن باستطاعة الإدارة أن تجيب عن السؤال فمنح الموظف جائزة يسمح لها بأن تحصل على مزيد من الوقت لتجهيز إجابات مقنعة للموظفين. فضلاً عن أنها تعرف ما يدور في أذهان الموظفين.
- ليس لحياة الفرد من أهمية إلا بالقدر الذي تؤثر به على حياة الجماعة.

«التجمعات

تصنع روابط

فوق وظيفية

بين الموظفين».

تدريب الحيتان والإنسان

قوة التعزيز الإيجابي

للسلوكيات والعلاقات

السيرك

لم يسبق لي أن زرت سيركاً من قبل. كنت أعتقد أن السيرك مكان للترفيه والتسلية، ولم أقبل الدعوة لزيارته إلا على مضض. كنت منشغلا بالبحث عن فكرة جديدة لكتابي الجديد. ولم أكن أدري أن تلك الزيارة ستكون هي موضوع الكتاب نفسه. شركائي في تأليف هذا الكتاب هم مدربو السيرك أنفسهم. فقد اكتشفنا أن هناك أشياء كثيرة مشتركة بين تدريب الحيتان في السيرك وتدريب الناس في المؤسسات وفي كل مكان.

أساس تدريب الناس

«كلما كان الإنسان عظيماً، كلما ابتعد عن التحيز والأحكام الجاهزة».
نابليون

دارت كتبي السابقة حول فكرتين أساسيتين تشكلان خلاصة خبرتي ومسيرتي العملية والعلمية:

1- فاجئ موظفيك متلبسين بعمل إيجابي وكافئهم عليه.

2- تجاهل أعمالهم السلبية، ولا تعلق عليها.

ولكل من هاتين الفكرتين دور محدد في تدريب البشر:

- **تؤدي الفكرة الأولى إلى تثبيت العمل الايجابي في بيئة العمل وتأكيد حرص الموظفين على تكراره.**
- **وتؤدي الفكرة الثانية إلى تقليص دور الأعمال السلبية في بيئة العمل، كما تؤكد عدم انشغال الإدارة بها.**

كلنا نعرف أن بيئة العمل لا تخلو من الأعمال السلبية التي تقع بين الحين والآخر. فهل تجاهلها هو أفضل حل لضمان عدم تأثيرها؟ وهل الاكتفاء بعدم التعامل معها يؤدي بنا إلى إقصائها خارج المؤسسة؟

يقدم لنا السيرك جواباً جديداً عن هذا السؤال الذي طالما تجنبت أو خشيت الإجابة عنه. وهو بذلك يمدنا بفكرة ثالثة في تدريب البشر هي:

3- التحويل: Redirection وتعني تحويل الطاقات التي تستخدم في الأعمال السلبية

لتستخدم في الأعمال الإيجابية.

هذه هي الفكرة الجديدة التي نجح شركائي - في هذا الكتاب - في تطبيقها على أعمالهم التدريبية في السيرك.

انبهار يقود إلى سؤال

جلست مثل أي متفرج عادي أشاهد العرض المثير الذي تقدمه الحيتان والدرافيل. وانبهرت بالقفزات الرائعة والاستعراضات المنظمة التي أدتها بمجرد أن يشير المدرب بيديه. عندما انتهى العرض، ضج المكان بالتصفيق الحاد وتعالت صيحات التقدير من الجمهور، ولكني بقيت في مكاني مندهشاً، فقد استحوذ على ذهني سؤال: (كيف تمكن المدرب من إقناع هذه الحيتان المفترسة بأداء هذه الحركات المنظمة؟).

«كثيرا ما تتم الاكتشافات من خلال عدم إتباع التعليمات، والانحراف عن الطريق الرئيسي، وتجربة ما لم يجربه أحد من قبل».

حيرني السؤال، فلم ألاحظ الجمهور وهو يغادر المكان، وبقيت وحيداً أرقب المدرب يطعم الدرافيل والحيتان مكافأة لها على أدائها المتميز. في هذه اللحظة قفزت إلى ذهني فكرة الكتاب الجديد، فاقتربت من المدرب، وأخرجت من جيبي ورقة بمائة دولار وقلت له: «سأعطيك هذه الدولارات إذا أخبرتني بالسر».

فنظر لي المدرب مندهشا وقال: سر ماذا؟

فقلت: السر في أن هذه الحيتان تفعل ما تأمرها به. هل تسيطر عليها بشحنات كهربائية أم تتركها تجوع إذا لم تنفذ ما تريده منها. أم أنك ..

قاطعني المدرب وقد بدا الاستياء يعلو وجهه، قائلاً: «أعد نقودك إلى جيبك. فأنا لا أستخدم هذه الأساليب في تدريب حيتاني».

قلت له: «لا تسئ فهمي. أنا لا أقصد الإساءة. أنا متخصص في تدريب الموظفين، وتشغل بالي فكرة كتاب جديد. وأعتقد أنني وجدتها لديك. فهل يمكنك أن تساعدني؟».

انفرجت أسارير المدرب وابتسم قائلاً: «حسناً، في البداية عليك أن تعرف أن التدريب بالإكراه والعنف لا يؤتي ثماره مع الحيتان. فالحوت يستطيع أن يفترس مدربه في لحظة. والعنف لا يؤدي سوى إلى الخوف. والخوف يشل حركة الحوت. فإذا شعرت الحيتان بالخوف فلن تؤدي أيا من الاستعراضات التي رأيتها اليوم».

فقلت بلهفة: «إذن فأول خطوة للتدريب هي ..»

فأكمل جملتي: «.. نعم .. أول خطوة للتدريب الحقيقي هي إزالة الخوف».

فعقبت قائلا: «.. إزالة الخوف .. من العلاقة بينك وبين المتدرب .. سواء كان بشراً أم حوتاً».

ثم بادرته بسؤال آخر: «ماذا إذن لو أخطأ الحوت ولم يتعلم الدرس أو لم يؤد الحركات التي تريد تلقينها له؟ ألا تعاقبه؟»

«القيادة هي التواضع الناتج عن إحساسك باعتماد الناس عليك».

ضحك المدرب وقال: «فلتجب أنت عن هذا السؤال. هل ترى هذا الحوت مثلا؟» وأشار إلى أحد الحيتان الضخمة في الماء. - تحرك الحوت باتجاهنا عندما لمح إشارة المدرب، فخشيت على نفسي وتراجعت للخلف فزعاً - ولكن المدرب مضى في الاتجاه الآخر لينحني ويربت بيديه على الحوت.

ثم نظر لي وقال: «أترى هذا الفك. تصور أن هذا الحوت أخطأ في تعلم الدرس الذي ألقنه له. فهل تعتقد أنني سأعاقبه أو أضربه مثلاً، ثم أبقى معه في الماء لأعيد تدريبه؟ أعتقد أن أي شخص لديه قدر بسيط من الحكمة والعقل لن يفعل ذلك».

كانت كلمات المدرب منطقية لدرجة لم أعد أحس معها بالخوف من الحوت، فاقتربت منه لأسمعه بطريقة أفضل.

نقلة ذهنية

شعرت بأنني على وشك أن أفهم شيئاً جديداً، فسألته بهدوء: «ماذا تفعل إذن مع الحيتان

التي لا تستجيب ولا تريد أن تتعلم؟»

فأجاب : «أنا لا أنظر للمسألة من هذه الزاوية. وأستغرب أنك مهموم فقط بالتعامل مع الذين لا يستجيبون للتدريب. يبدو أنكم يا مدربي البشر تعملون في الاتجاه الخطأ. فأنتم تهدرون طاقاتكم وأوقاتكم في التعامل مع من لا يستجيبون للتدريب، وكأن فيكم رغبة خفية للتهرب من مسئولية التدريب. أنتم تحاولون أن تداروا فشلكم في التدريب بمعاقبة من لا يستجيبون للتدريب. وبهذا الشكل تظنون أنكم تعطون العالم رسالة فحواها : «أننا كمدربين لم نفشل في التدريب، ولكن المتدربين هم الذين يفشلون». وتخدعون أنفسكم بتصديق هذه الرسالة وذلك بتركيز جهودكم على وسائل معاقبة المقصرين.

شعرت ببعض الحرج، ولكني قلت : «أعتقد أن التعامل مع المقصرين بالنسبة لي كمدرب هي مسألة بحث عن منهج لتقويم السلوك ليس إلا، وهذا فرع من علم التدريب»، ولم أسمع سوى الصمت، فلم أكن مقتنعا بما قلته للتو.

بادرني مدرب السيرك قائلاً : «دعني أسألك : هل تبحث عن استراتيجية لمكافأة المتميزين، أم تبحث عن أساليب لمعاقبة المقصرين؟»

«لا تنظر إلى الناس فقط. أنظر فيهم».

بناء الثقة

كان واضحاً أن الموقف قد تبدل. فها أنذا مدرب البشر الشهير أصبحت تلميذاً لمدرب السيرك دون أن أجد في ذلك غضاضة. كنت أطرح عليه السؤال تلو الآخر وأشعر مع كل إجابة بتقدير خاص لخبرته وحسه التدريبي. فقلت : «كيف إذن تدرب هذه الحيتان على أداء الحركات بالشكل المتميز الذي رأيته؟»

فأجاب : «عندما تصلنا حيتان جديدة لا ندربها على أية حركات. فما الذي سيجعل حوتا لا يعرفك يطيعك ويفعل ما تريده منه؟»

أجبت : «نعم. هذا صحيح. إذن كيف تدربها على الطاعة؟»

فقال : «عن طريق بناء الثقة. يحتاج الحوت لأن يثق بك. فأنا لا أستطيع أن أدرب حوتا قبل أن أحظى بثقته أولاً. لبناء الثقة فأنا لا أكلف الحوت بأية أعمال في البداية. كل ما

هنالك هو أنني أصنع الفرص لتوطيد وبناء الثقة بيننا. أعوّده أولا على أن يشعر بالأمان فلا أؤذيه ولا أضربه، حتى يقتنع».

فسألته: «يقتنع بماذا؟!»

فأجاب: «يقتنع بأني لا أريد أن أؤذيه، وإنما أقصد المحافظة عليه والاعتناء به. وبهذا يتخلى الحوت عن دفاعاته ضدي ومقاومته نحوي، ويبدأ في الاستجابة».

دلائل الاستجابة

سألت مدرب السيرك: «وكيف تبدأ مرحلة استجابة الحوت وتطويع إرادته لما تريد؟»

«لا تستطيع أن تقنع إنساناً بوجهة نظرك، لمجرد أنك تستطيع إسكاته».

فقال: «بعد بناء الثقة، أطعم الحوت بعناية وأتأكد من أنه شبعان قبل أن أقفز إلى الماء لألعب معه».

فقلت مستغرباً: «تلعب معه؟»

فقال: «نعم. عندما يلعب الحوت معك ويحب أن يبقى إلى جانبك فإن هذه أول دلالة على أنه أصبح جاهزاً ليستجيب لما تريد منه. خلال جلسات اللعب يمكنك تدريب الحيوان على ألعاب جديدة في كل مرة. عليك فقط أن تقدم له مكافأة مناسبة في كل مرة يقوم فيها بحركة صحيحة، بحيث يفهم بأن هذه هي الطريقة التي تريده أن يتصرف بها. أما العقوبات، فهي محظورة تماماً في عملنا. لأنها تدمر الثقة التي استثمرنا الكثير في بنائها. نحن لا نتعامل إلا في المكافآت وحدها. المكافآت وحدها كفيلة بأن تجعل أعند الحيتان راغبا في التعلم والتدريب والأداء المتميز».

التدريب بالحب

قلت لمدرب السيرك: «بصراحة أنا مندهش من هذه النتائج المبهرة في تدريب الحيتان، ولا

أستطيع أن أتمالك نفسي من التساؤل : كيف يتمكن مدربو الحيتان من تغيير سلوكيات وطبائع الحيتان بهذه الطريقة، بينما يفشل كثير من مدربي البشر في ذلك. أليس العكس هو المفروض؟ أقصد أنه لا توجد بين البشر والحيتان لغة تفاهم مشتركة، ومع ذلك يستطيعون تدريبها. على الجانب الآخر يفشل المديرون في تدريب موظفيهم وحتى أبنائهم على تغيير سلوكياتهم وطبائعهم. فما هو تفسير ذلك؟»

فأجاب : «أعتقد أنني أعرف السبب!»

فبادرته على الفور : «وما هو؟ أرجوك اخبرني».

فاعتدل مدرب السيرك في جلسته وقال : «أنا لا أدرب حيتانا فقط. ولكني أدرب أيضاً كثيرا من البشر الذين يريدون تدريب الحيتان. ولذلك أستطيع أن أخبرك بأشياء كثيرة عن الفرق بين تدريب البشر وتدريب الحيتان».

قلت : «تفضل!»

«على المدير أن يختار بين أن يوظف قدراته لتنمية قدرة المؤسسة. أو يوظف قدراته لتنمية سلطاته الشخصية».

بروس هندرسون -

رئيس مجموعة بوسطن الاستشارية

فقال : «حسناً. يستند التدريب إلى عاطفة ضرورية جداً وهي : حب المدرب للمتدرب. فإذا لم يحب المدرب المتدرب بحق، فإنه لن يجعله أفضل منه، ولن يطور مهاراته إلا بالقدر الذي يجعل المتدرب محتاجاً للمدرب على الدوام. فأنت كمدرب للموظفين أو كمدير يكمن في داخلك شعور بعدم الثقة في أن يحل أحد موظفيك محلك في يوم من الأيام، إذا تعلم كل ما تعلمته أنت. لذا فإنك لا تمنحه كل ما تقدر عليه من تدريب، بل تتعمد أن تمنحه تدريباً ناقصاً، بحيث تأمن شره. في معظم الحالات يغيب الإخلاص من تدريب الإنسان للإنسان أو المدير للموظف».

التدريب بالعقاب

اعترضت على ما قاله مدرب السيرك عن التدريب بالحب قائلاً : «قد يصدق هذا على

تدريب المدير للموظفين، بينما لا يحدث ذلك في حالة تدريب الحيوان، لأن الإنسان لا يشعر بالتهديد من المهارات التي يُكسبها للحيوان».

ولكن ماذا عن تدريب الآباء للأبناء. هناك علاقة حب مخلصة. فمع أولادي وعائلتي أشعر برغبة صادقة في أن أمنحهم كل ما لدي من علم. ولكنني عندما أفرغ من تدريبهم، ثم أقوم بعد فترة طويلة بقياس التغير في سلوكهم وطبائعهم، أجد نفسي فشلت في مهمة تغييرهم إلى الأفضل. وهنا لا يكون السبب في فشل التدريب هو عدم إخلاص المدرب في حب المتدرب. فما السبب؟».

أجاب: «السبب هو أن الحب وحده لا يكفي. فتدريب الآباء للأبناء يفشل، لأنه يقترن بالعقاب. معظم الآباء يفرضون ما يريدون على أبنائهم عن طريق التهديد والوعيد. فيأتي التدريب بنتائج عكسية. صحيح أن الآباء يحبون أبناءهم، ولكن الحب أعمى كما يقولون. وهو أعمى العينين، كما يلي:

> **«لكي تقنع، ركز على الأرقام والمنافع، لا على الأسباب والدوافع».**

1. **عين مغالية**: وبها لا يرى المحب في محبوبه سوى الصفات الحسنة والخصال الرائعة فيبالغ في توقعاته من محبوبه.
2. **عين مبخسة**: وبها لا يرى المحب في محبوبه سوى الأفعال الصغيرة التي تجرحه هو شخصياً، فيبخس كل ما يفعله المحبوب لإرضائه ويختزن في قلبه كل الإساءات والتصرفات السلبية التي احتملها عبر الأيام الماضية.

العين المغالية تجعل المدرب يبالغ في النتائج التي يتوقعها ممن يحب. العين المبخسة تجعله لا يرى سوى السلوكيات السلبية ويتعامى عن السلوكيات الإيجابية.

وهنا يصب الحب الأعمى في شيء واحد هو العقاب، وليس الإخلاص. فنحن نستمر في معاقبة من نحب ونتوقع منهم أن يتحملونا، بل وأن يتعلموا الدروس التي نفرضها عليهم فرضاً بالعقاب.

فقلت: «إذن فالحل الصحيح هو التدريب بالحب وبدون عقاب. أليس كذلك؟».

العقاب الذي لا يخل بالثقة

سكت قليلاً لأتمكن من استيعاب كل ما دار بيننا من حوار، ثم أخرجت ورقة وقلما لأدون هذه الأفكار قبل أن أنساها، فسألني مدرب السيرك : (ماذا تفعل؟)

فقلت : «أدون ما تعلمته منك حتى الآن كي لا أنساه». فنظر لي باستغراب، ولكنني بادرته بقولي : «لقد قلت أن التدريب العقيم نوعان :

أولهما: التدريب بدون إخلاص، ويكون مصدر ذلك هو شعور المدرب بالتهديد من المتدربين. ويتمخض عنه متدربون ناقصو المهارات ؛

وثانيهما التدريب بالعقاب، ويتمخض عنه تغيير سطحي في سلوك المتدربين، وهو يصدر عن قصر نظر المدرب في التعامل مع المتدربين بعينين مختلتين : عين مغالية في التوقعات ؛ وعين مبخسة في الإنجازات».

«لكي تقنع، ركز على الكلمات والنبرات لا على المنطق، لأن قوة الصوت ووقع الكلمة كانا دائماً وأبداً أعظم من الإحساس والمنطق».

فأجاب مدرب السيرك : «نعم، ولكن لماذا تدون ما أقول؟ هل تقوم ببحث أو ما شابه؟»

فلم أدر ما أقول، ولكنني أجبت : «نعم. نعم. شيء من هذا القبيل». وعندما أحس بأنني أتفادى نظراته، قال : «شيء غريب حقا. أرى أن تدريبك للبشر أثر فيك كثيراً».

فنظرت إليه معاتباً : «ماذا تقصد؟»

فأجاب : «لا أعرف لماذا أشعر بأنك تخفي شيئاً. وهذا يبعث شعوراً بعدم الثقة». ثم سكت قليلاً قبل أن يضيف : «أتعلم أن الشعور بانعدام الثقة بين المدرب والحوت كفيل بأن يفسد عملية التدريب كلها، بل وقد يدفع أيا من هذه الوحوش إلى الغضب الذي يتحول بدوره إلى سلوك سلبي»

شعرت بالحرج، وقلت : «أنا لم أقصد أن أخفي شيئا. كل ما هنالك أنني كنت أسجل بعض النقاط، كي أستعين بها في كتابة كتاب جديد عن التدريب. ولكنني لم أقصد إثارة أي شعور بعدم الثقة بيننا».

وعلى الفور طرحت سؤالاً جديداً كي أبدد الشعور السلبي الذي بدأ يظهر بيننا : «ولكن هل يعقل ألا يلجأ المدرب أبداً للعقاب؟ أليست هناك أوقات يتحتم فيها تغيير السلوك بالعنف عن طريق العقاب؟».

وهنا عادت البسمة إلى وجه مدرب السيرك، وقال لي : «هناك بالطبع أحيان لابد فيها من العقاب. ولكن بشرط».

فقلت متشوقاً : «وما هو؟»

فأجاب : «العقاب الذي لا يخل بثقة الحوت في المدرب».

فسألته مندهشاً : «وكيف ذلك؟»

فأجاب : «تقضي قواعد الثقة بين المدرب والحيوان أن يبرز المدرب العصا أو السلاح أو السوط الذي ينوي استعماله في عقاب الحيوان ويلوح له به كي يدرك وجوده. ويجب أن يعرف الحيوان قوة هذا العقاب ويتوقعه إذا ما ارتكب خطأ، وهنا يحدث شيء عجيب». فسألته : «وما هو؟»

«وبخ موظفيك على انفراد، وامدحهم أمام الناس. فأنت تؤنب الموظفين لكي يتعلموا .. لا لكي يتألموا».

فأجاب : «لا يضطر المدرب إلى استخدام السلاح أو العقاب، بل يكفي التلويح به فقط للحيوان حتى يتغير سلوكه. وأنا أقول ذلك لأنك ذكرت أنك تعتقد أنه لا توجد لغة مشتركة بين الإنسان والحيوان. بل هناك لغة الثقة. فحتى العقاب يجب أن يستند إلى ثقة الحيوان في المدرب، فلا يجب أن يخفي المدرب العقاب، بحيث يتحول العقاب إلى مجرد رمز. أي أن وجوده يغني عن استعماله. ويمكنك أن تقيس نجاح أو فشل المدرب من استخدامه للعصا خلال التدريب أو العرض. فكلما زاد استخدامه للعصا كلما قلت كفاءته في التدريب».

ثم طرح مدرب السيرك عليّ سؤالا ، «قل لي ماذا تفعل عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك؟».

فأجبته ، «أنا لا أتحمل أي خطأ. عندما أكتشف خطأ فإني أشعر بغضب شديد، وأحاول تصحيحه بأي ثمن».

فقال ، «لقد سألتك عن ماذا **«تفعل»** عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك، ولكنك أجبتني بماذا **«تشعر»** عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك. والفرق شاسع بين الاثنين».

فقلت مصححاً ، «آسف أنا لم أقصد هذا. بل قصدت أنني عندما أكتشف خطأ، فإني أعاقب المسئول عنه كي لا يكرر الخطأ».

«كل التقدم الذي عرفته الحضارة الإنسانية لا ينبع من توق داخلي لكي يعيش كل إنسان حياة تتجاوز كل إمكاناته الحالية».

صاموبل باتلر

فقال ، «أنت تركز على التعامل مع شخصية المخطئ، ولا تركز على التعامل مع الخطأ نفسه».

ففاض بي، وقلت ، «حسناً. لقد حيرتني ولا أستطيع الإجابة، قل لي أنت ماذا تفعل إذا ما أخطأ أحد موظفيك أو أحد أبنائك أو أحد حيتانك؟».

فابتسم وقال ، «استعد بالورقة والقلم، فقد تحتاج لتدوين ما سأقوله.

أولاً: أركز على الخطأ نفسه وأقيس درجة فداحته. فإذا كان الخطأ بسيطاً ويمكن قبوله فإن التركيز عليه سيضر أكثر مما يفيد. وفي هذه الحالة أفضل تجاهل الخطأ برمته وعدم التعليق عليه. فهذا الأسلوب يفيد كثيراً في تعزيز الثقة. فالثقة تتطلب قدراً من التسامح وقبول الأخطاء.

ثانياً: أقيس درجة تعمد صاحب الخطأ لارتكاب الخطأ. فإذا كانت درجة تعمده بسيطة فإني أتجاهله أيضاً.

فقلت: «أعتقد أن هذا بديهي. فأنا أيضاً أفعل ذلك. فإذا كان الخطأ بسيطاً أو غير متعمد فإني أسامح مرتكبه، ولا أعاقبه».

اتسعت ابتسامة المدرب وقال: «حتى في هذه الإجابة أيضاً أنت تركز على شخصية مرتكب الخطأ وعلى العقاب. فضلاً عن أنني عندما سألتك عن ماذا تفعل إذا أخطأ موظفوك أو أبناؤك، لم تذكر أنك تقيس درجة فداحة الخطأ أو درجة تعمد مرتكب الخطأ لارتكابه. أليس كذلك؟»

فقلت: «لقد افترضت أنك تقصد خطأ من النوع الفادح والمتعمد».

«إدخال البهجة والسعادة إلي نفوس الناس هو الطريق الوحيد لإقناعهم».

فقال مدرب السيرك: «إذن أنت تفترض أن غالبية الأخطاء هي من النوع الفادح والمتعمد، حتى قبل أن تنظر في درجة فداحتها أو درجة تعمدها».

سكت قليلاً لأستوعب ما قاله ثم أجبت: «أعترف بذلك. فأنا عندما أسمع عن حدوث خطأ تستحوذ عليّ كثير من المشاعر السلبية، فتأتي ردود أفعالي مغالية قليلاً. وأشكرك على لفت نظري لذلك».

فقال مدرب السيرك: «وهل تعلم لماذا تستحوذ عليك المشاعر السلبية وتأتي ردود أفعالك مغالية عندما تسمع عن وقوع خطأ؟».

فأجبت: «كما قلت لك أنا لا أحب ...»، ولكنه قاطعني، قائلاً: «صحيح. أنت تتعامل مع الأخطاء بانفعال. فأنت تحب وتكره قبل أن تفكر وتعقل. ولذا تأتي ردود أفعالك مغالية فتهز الثقة بينك وبين الموظفين والمتدربين».

إبراز الإيجابيات

وقفت أفكر فيما قاله مدرب السيرك، فوجدته يجذبني من يدي قائلاً: «تعال. سأريك ما أقصده». ودلف بي إلى غرفة صغيرة، وقال: «سأريك حوضاً لسمك الزينة. وأريد منك أن تحصي عدد سمكات الزينة التي بها لون أحمر، دون أي خطأ». ومد يده إلى ستار وأزاحه

عن حوض كبير لسمك الزينة، قائلاً : «هيا ابدأ.» فاقتربت من حوض السمك وظللت أحصي عدد السمكات ذات اللون الأحمر : «واحدة. اثنتان ..» وبعد قليل استدرت وقلت : «لقد أحصيت خمس سمكات تحتوي على اللون الأحمر». ولكنه لم يجب، بل أمسك بالستار وألقاه مرة أخرى على حوض السمك، قبل أن يلتفت لي ويقول : «حسنا. هناك بالفعل خمس سمكات بها لون أحمر داخل الحوض. ولكن ماذا عن السمكات التي لا تحتوي على لون أحمر. كم عددها؟» فالتفت إلى الحوض، ولكني وجدته قد أسدل الستار فلم أستطع أن أرى الأسماك، فنظرت إليه قائلاً : «ولكنك أسدلت الستار، ولن أستطيع أن أحصي السمكات التي لا تحتوي على لون أحمر».

فقال مدرب السيرك : «الوقت والجهد الذي تبذله في التركيز على السلبيات تأخذه من الجهد المطلوب للتركيز على الايجابيات. ليس لدي كمدرب وقت للتركيز على تصيد السلبيات، فقد علمتني التجربة التدريبية الفعلية أنني عندما أركز على شيء وأرصد الجوائز والمكافآت لمن ينفذه، فإن الكل يتسابقون للوصول إليه، فلا يعود لدينا أي وقت للأخطاء.

«في نهاية المطاف لا يحتاج الإنسان إلى أكثر من يد يمسك بها وقلب يفهمه».

فقلت مصراً : «ولكن في كثير من الأحيان لابد من العقاب».

فنظر بعمق وقال : «العقاب شيء والانتقام شيء آخر. طبق ما تريد من عقاب ولكن لا تلتمس في العقاب أي منفذ للانتقام من المخطئ. ليكن الهدف الأساسي من العقاب هو معالجة الخطأ وتدريب المخطئ على عدم تكراره. فإذا أحس من تعاقبه بأنك تفعل ذلك انطلاقاً من رغبتك في الانتقام فإن نتيجة العقاب تنقلب إلى ضدها».

فلسفة التحويل

بعد كل ما قاله مدرب السيرك عن إغفال السلبيات، قلت له بإصرار : (يعلم الله أني تعلمت منك اليوم الكثير. ولكني أجد صعوبة في تصديق مسألة إغفال السلبيات. فأنا أفهم معنى إبراز الايجابيات. ولكني لا أستطيع إغفال مسألة السلبيات. فهل يمكنك مساعدتي في ذلك؟»

قال: «أنا لا أقول أن السلبيات غير موجودة وأن علينا أن نغض الطرف عنها. بل أقول علينا تحويل اهتمامنا من الانشغال باصطياد السلبيات إلى الانشغال بإحلال الايجابيات محلها. فما أقصده هو التحويل Redirection».

اقتربت منه وسألته: «ماذا تقصد بالتحويل؟»

فأجاب: «تحويل الطاقة القادرة على إنتاج السلبيات إلى طاقة لإنتاج الايجابيات».

وهنا ارتفع حاجبي رغماً عني استعداداً لفهم شيء جديد، فاسترسل مدرب السيرك: «عندما نتحدث عن الأخطاء المتعمدة والفادحة التي يرتكبها الحيوان أو حتى الإنسان، فنحن نتحدث عن طاقة تخرج من هذا الحيوان أو هذا الإنسان بقصد فعل الخطأ. السبيل الوحيد للتخلص من الخطأ هو إعادة توجيه Rechanneling هذه الطاقة نحو فعل شيء إيجابي. وذلك بأن تجذب انتباه الحيوان أو الإنسان على الدوام نحو المكافآت التي يتوقع الحصول عليها إذا ما أتى الفعل الايجابي الذي نلوح له به».

«لا يكفي أن نتخلص فقط من الأعمال غير الضرورية. يجب أن نتخلص أولاً من الأفكار غير الضرورية، لأن الأولى هي دائماً نتيجة للثانية».

فولتير

فقلت: «وما الذي يضمن أن من كان على وشك ارتكاب خطأ متعمد سوف يفضل أن يفعل الشيء الصواب إذا ما منحته عنه مكافأة؟»

فأجاب: «الهدف من تعمد الحيوان أو الإنسان ارتكاب خطأ هو واحد من اثنين: إما الاعتراض والاحتجاج على نظام العمل أو التمرد على سلطة المدير. والمكافأة تلغي الهدفين. مكافأة الأعمال الإيجابية تزيد مصداقية نظام العمل وتلغي أسباب التمرد. فتحل محلها أسباب الامتنان والاعتراف بالجميل»

فقلت: «ولكن هذا أيضاً لا يضمن أن يتحول كل من يريد التخريب إلى الإصلاح بمجرد التلويح له بالمكافأة. فهناك مخربون ومخطئون بطبيعتهم، وهؤلاء يجدون مكافآتهم في تعمد الخطأ والتخريب».

فأجاب : «أنا أتفق معك في وجود أناس وحيتان من هذا النوع. ولكن عليك أنت أن تتفق معي على أن هؤلاء قلة، ولا يصح أن نأخذ الأغلبية بجريرة الأقلية. فهذا ضد طبيعة الأشياء والمنطق. جرب فقط أن تبقي المتدربين مشغولين بالحصول على المكافآت، حتى لا يتاح لهم الوقت أو الجهد لتعمد الأخطاء. وسترى النتيجة».

أنواع المكافآت

سألت مدرب السيرك : «لنتحدث عن المكافآت التي تمنحها لتحول الطاقات من السلبيات إلى الإيجابيات. ما هي هذه المكافآت؟»

فأجاب : «هذا سؤال جيد. في البداية كنت أعتمد على مكافأة الحوت بالطعام، فأقذف له بالأسماك التي يحب التهامها، ثم لاحظت أن الحوت لم يكن يفعل الإيجابيات إلا عندما يكون جائعاً. وعندما يكون متخماً، فإنه قد يرتكب أخطاء متعمدة، لأنه لا يحتاج للطعام. فكان لابد من تغيير سياسة المكافآت».

«المكافآت تحول الطاقات من إتيان السلبيات إلى الإيجابيات».

فسألته : «وكيف ذلك؟»

فأجاب : «قررت تنويع المكافآت. استخدمت أنواعاً مختلفة من الأسماك ذات نكهات مختلفة. فالحوت يعلم أنه إذا تمكن من أداء حركة صعبة فإنه سيحصل على سمكة لذيذة الطعم، أما إذا أدى حركة بسيطة فإنه سيحصل على سمكة صغيرة وذات طعم عادي. كذلك استخدمت المكافآت المعنوية. فالحوت يحب من يربت على رأسه وعلى جسده. الحوت الذي يجتهد في العمل يعلم أنني سأربت على رأسه كثيراً، أما الحوت الذي لا يجتهد فكثيراً ما يشعر بالألم عندما يتجه نحوي وأتجاهله دون أن أربت على رأسه، فيبتعد عني وهو حزين. ولكنه يحاول أن يلفت نظري ببذل مزيد من الجهد في المرات القادمة كي أربت على رأسه مثل زميله المجتهد»..

لم أتمالك نفسي وقلت : «رائع جداً. أريد أن أسألك عن ...»، ولكنه قاطعني قائلاً : «اعذرني.

يجب أن أنزل إلى الماء مع الحيتان، لأمنحها المكافآت التي تتوقعها عن أدائها المتميز اليوم. وأنا واثق أنك ستغفر لي ذلك».

فقلت : «طبعاً. طبعاً. أنا الذي ألتمس منك العذر إذا كنت قد عطلتك عن أداء عملك».

فأجاب : «العفو!» ثم قفز إلى الماء برشاقة وتجمعت حوله الحيتان التي فرغت للتو من تناول طعامها، وظل ينتقي منها من يربت على رأسه، بل وكان يقبل بعضها ويحضنها في حب بالغ. بينما ظللت أراقبه بإعجاب، بينما يدور بداخلي تساؤل : «هل يمكنني أن أعامل من يعملون عندي بهذه الطريقة؟ وهل سأحصل منهم على ما يشبه النتيجة الباهرة التي يحصل عليها هذا المدرب المتميز؟»

لقاء جديد

«لم يندم أحد على بذل كل ما في وسعه، لكن ما أكثر من ندموا على الكسل».

خرج مدرب الحيتان من الماء بعد أن أتم مهمته في مكافأة الحيتان، وكنت أنتظره، فقال لي : «أنا أعلم أنك تريد أن تتعلم شيئاً من تدريب الحيتان لتعيد تطبيقه على تدريب الإنسان والموظفين والإدارة. أليس كذلك؟» فأجبته : «نعم بالضبط. هذا ما أريد».

فقال : «إذن اسمح لي أن أعرفك على من يفيدك أكثر مني. فبعد ربع ساعة سيحضر أحد الاستشاريين المتخصصين ليلقي محاضرة في مجموعة من الزملاء في السيرك، وأدعوك لكي تحضر».

سررت جداً لدعوته، واتصلت لألغي ارتباطاتي وأحضر البرنامج التدريبي. وبالفعل وجدت نفسي في قاعة التدريب في السيرك، جالسا أمام أحد المحاضرين.

تجربتان

كان المحاضر لبقاً وقال موجهاً حديثه للحضور :

«سوف نجري تجربتين :

الأولى: أريد من كل منكم أن ينظر إلى الموجودين حوله ويتصيد الأخطاء الموجودة في ملابسهم، ويدونها على ورقة، ويحضرها لي خلال ثلاث دقائق. ولنبدأ فوراً. هيا.)

عندما قال المحاضر ذلك حل السكون على المكان وبدأ كل شخص يمسك بالورقة استعداداً للتدوين عليها. فأمسكت أنا أيضا بورقتي، وبدأت أنظر إلى من حولي بشكل مستتر وأحاول تدوين ما أستطيع تصيده من أخطاء. وبعد مضي 3 دقائق سمعت المحاضر يطلب من الحاضرين وضع الورقة وإحضار الأوراق. وبالفعل بدأ المشاركون يسلمون أوراقهم بصمت. وكان المحاضر ينظر في ساعته ويسجل أرقاما في دفتره.

الثانية: وبعد قليل قال: «أما الآن فسنقوم بالتجربة الثانية. لينهض كل منكم من مكانه ويتجه إلى أقصى الغرفة ويتعرف على بقية المشاركين، لمدة 3 دقائق فقط، كالمرة السابقة».

«الحماس وحده هو طريق تحقيق المعجزات».

ضجت الغرفة بالحركة وتجمع المشاركون في الأركان وتعالت أصوات ضحكاتهم وكلماتهم. وبعد أن انقضت 3 دقائق طلب المحاضر من المشاركين العودة إلى أماكنهم، ولكن صوته لم يكن مسموعاً وسط ضجة أصوات المشاركين الذين انخرط معظمهم في أحاديث جانبية. فاضطر المحاضر إلى توجيه الحديث مرة أخرى للمشاركين للعودة إلى أماكنهم، وهنا بدأت حركة عودة المشاركين إلى أماكنهم ببطء وعلى مضض ولم تخفت أصواتهم ولا ضحكاتهم إلا لماماً، وعاد المحاضر ينظر في ساعته ويسجل بعض الأرقام في دفتره.

عندما عاد المشاركون إلى مقاعدهم، سألهم المحاضر: «لقد قمنا للتو بتجربتين فهل تعلمون كم استغرقت التجربة الأولى وكم استغرقت التجربة الثانية؟». فقال أحد المشاركين: «استغرقت كل من التجربتين 3 دقائق». فأجاب المحاضر: «هذا ما طلبته منكم، ولكن التجربة الأولى استغرقت 3 دقائق بينما استغرقت الثانية أكثر من 10 دقائق. فماذا يعني هذا؟».

ثم استطرد المحاضر: «لقد طلبت منكم في التجربة الأولى أن تؤدوا شيئاً سلبياً وهو أن تتصيدوا أخطاء الآخرين. وهذا لم يولد لديكم طاقة كبيرة ولم يستغرق سوى ثلاث دقائق.

في التجربة الثانية طلبت منكم التعارف وهو شيء إيجابي، وقد تعالت الأصوات والضحكات، ولم استطع خلال هذه التجربة أن أسيطر عليكم كما في التجربة الأولى».

فقال أحد المشاركين : «وماذا يعني هذا؟»

فأجاب : «هذا يعني أن التجربة الثانية ولدت فيكم طاقة أكبر من التجربة الأولى. هذه الطاقة هي التي تحرككم وكانت أعلى من كلماتي وأقوى من طلباتي. في حالة التجربة الأولى كانت كلماتي وطلباتي هي الأعلى صوتاً. وهذا ما نطلق عليه قوة الأفعال الايجابية. الأفعال الايجابية تستطيع أن تجذبنا لننسى أنفسنا. الأفعال السلبية ليس لها نفس التأثير علينا. بل نتمنى في كل لحظة أن نتخلص منها».

«الأفعال الإيجابية تستطيع أن تجذبنا لننسى أنفسنا».

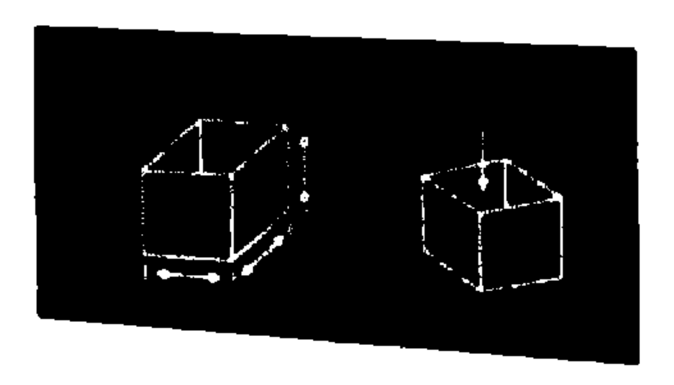
هل تريد .. حياة حافلة بالعطاء ..

مفعمة بالنجاح؟





ذهب ياسر إلى المدرسة وتعلم كيف يرسم صندوقاً.

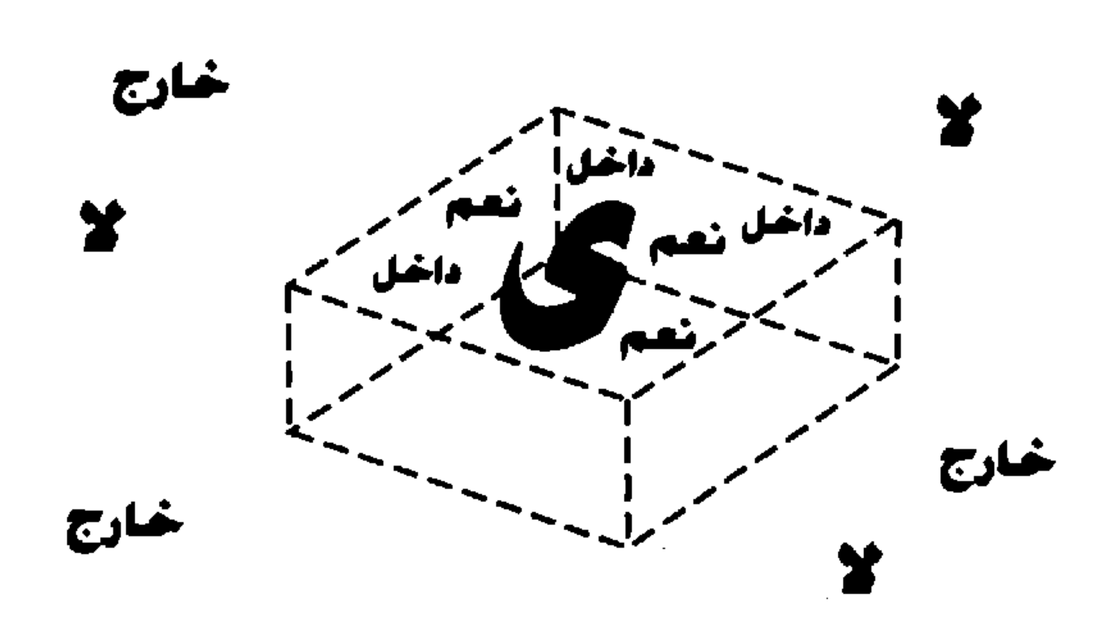




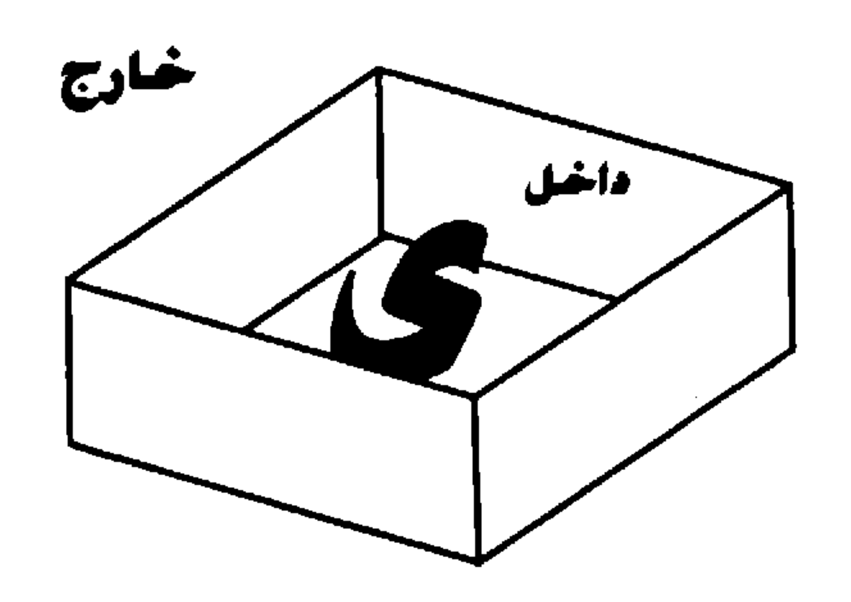
بعد أعوام من الدراسة.. حسّن ياسر شكل الصندوق ورسم منه أشكالا مختلفة..
وبدا واثقاً من قدرته على التعامل مع صناديقه.



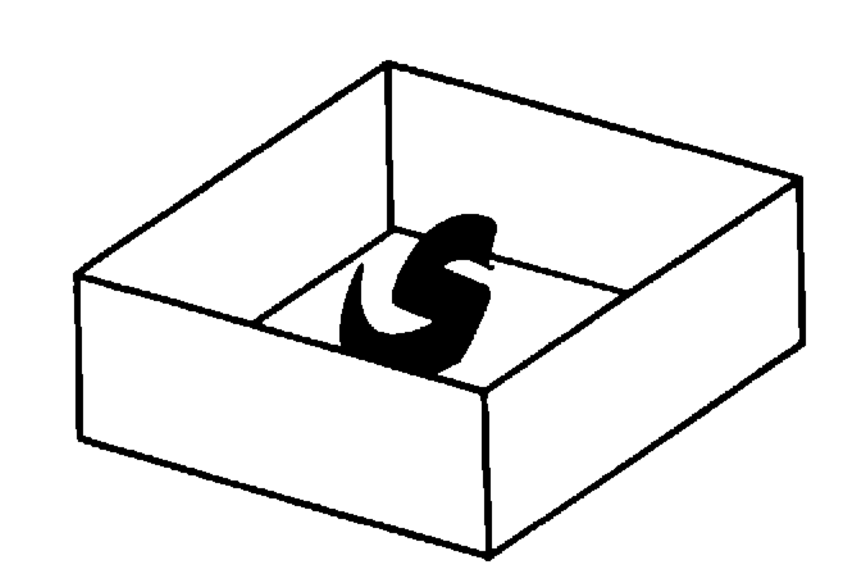
تخرج ياسر من المدرسة والجامعة ويدأ حياته العملية.



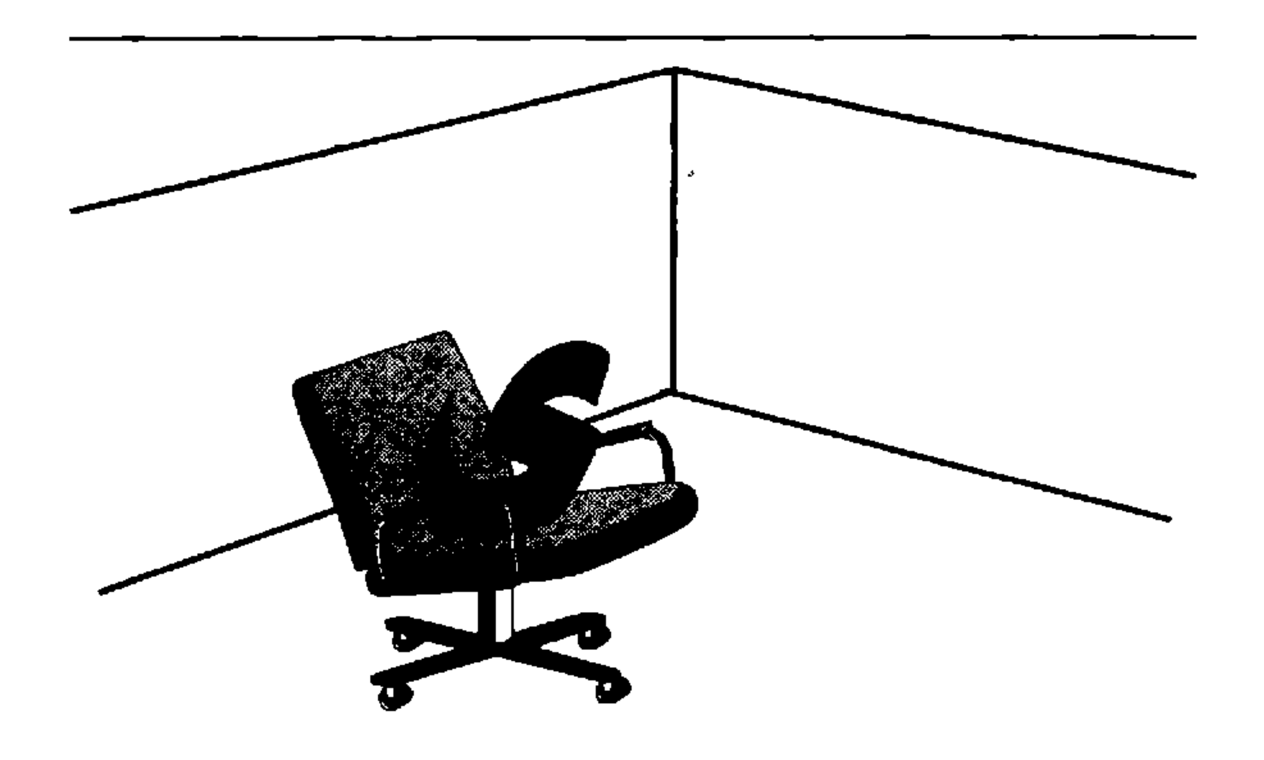
اكتشف ياسر أن للوظيفة صندوقاً خفياً وغير مرئى. ومن خلال التجربة والخطأ تعرف ياسر على جميع أجزاء الصندوق وعرف أن للصندوق بعدين: بعداً داخلياً حيث يعمل، وبعداً خارجياً حيث يعيش.



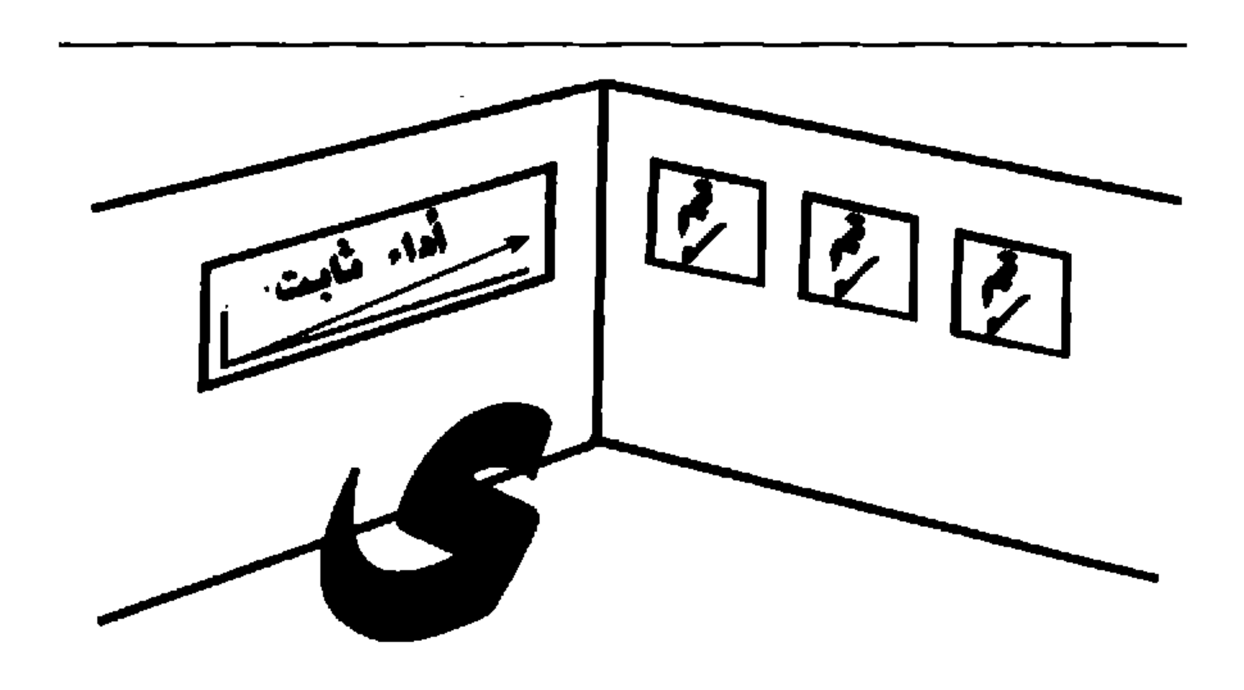
وأصبح ياسر فخوراً بنفسه.



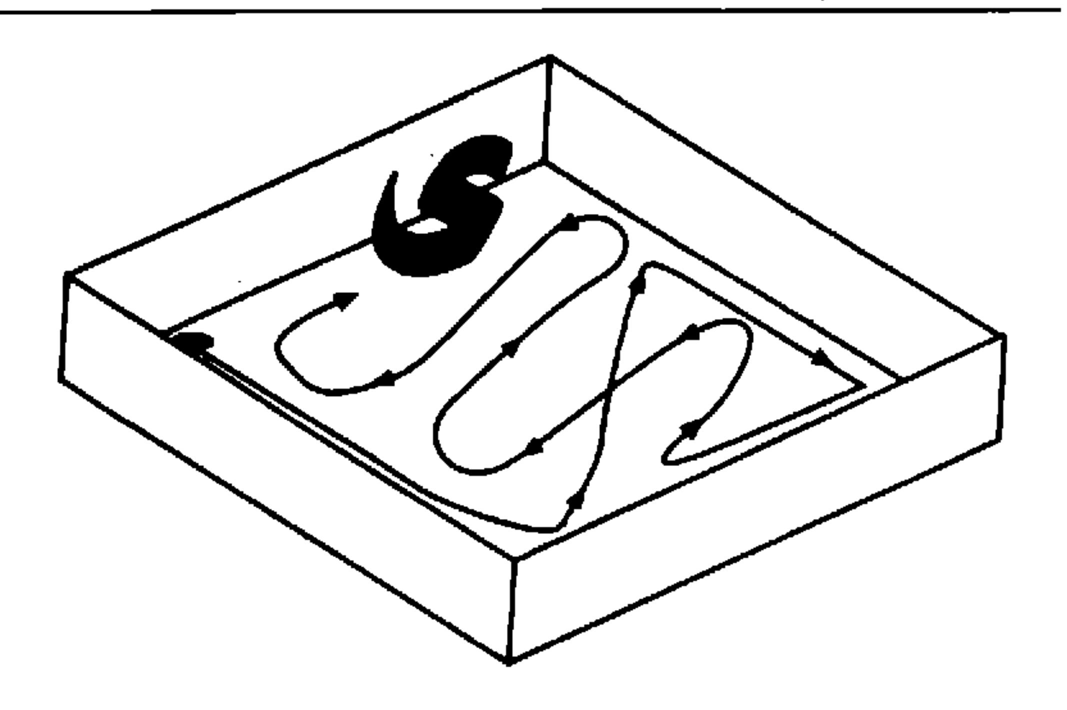
كان ياسر يقضى كل وقته فى العمل داخل الصندوق.



لقد كان الجلوس داخل الصندوق مريحاً جداً.



وكان أداء ياسر جيداً في عمله داخل الصندوق
ما دام العمل متشابهاً وثابتاً لا يتغير.



كان باستطاعة ياسر أن يقوم بأى عمل داخل الصندوق دون أدنى جهد.



بل كان بإمكانه أن ينجز العمل وعيناه مغمضتان.

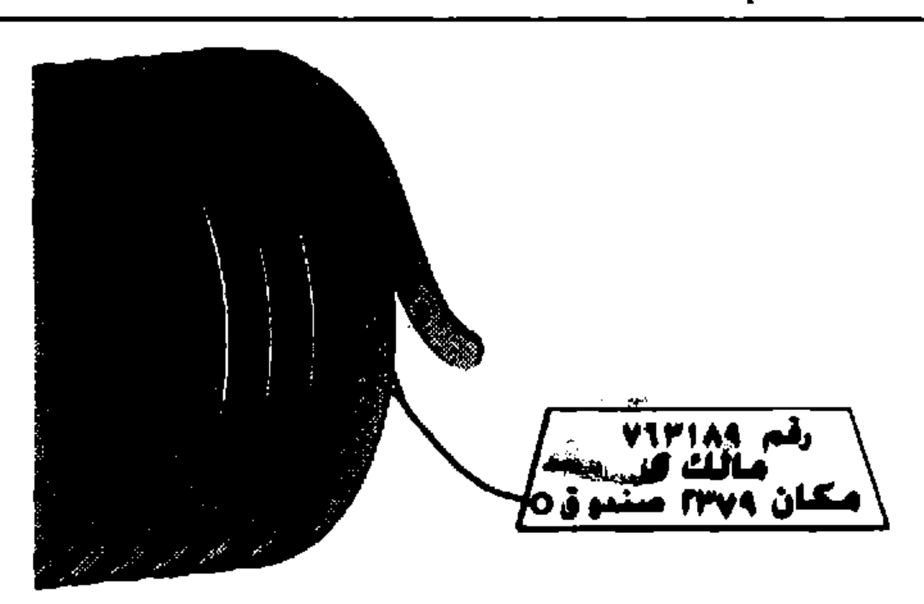


وبدون أى تفكير.

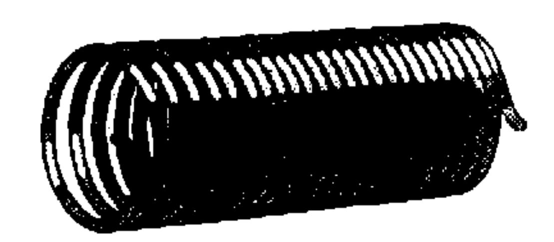


وفى أحد الأيام وجد ياسر داخل الصندوق (زنبركا)

صدئاً وقديماً يعلوه الغبار.

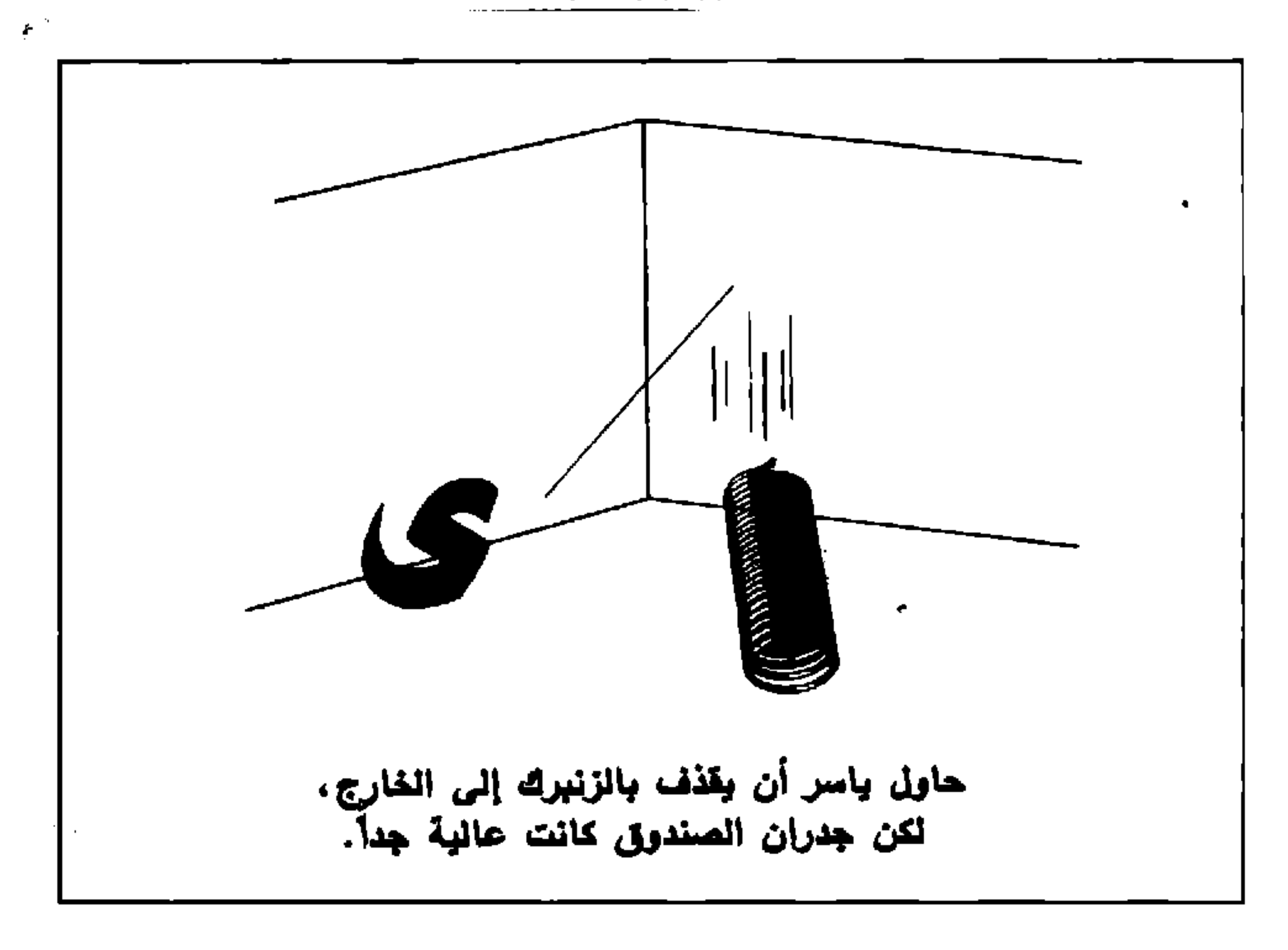


ويا للعجب.. فقد كانت على الزنبرك علامة تقول بأنه جزء من الصندوق.

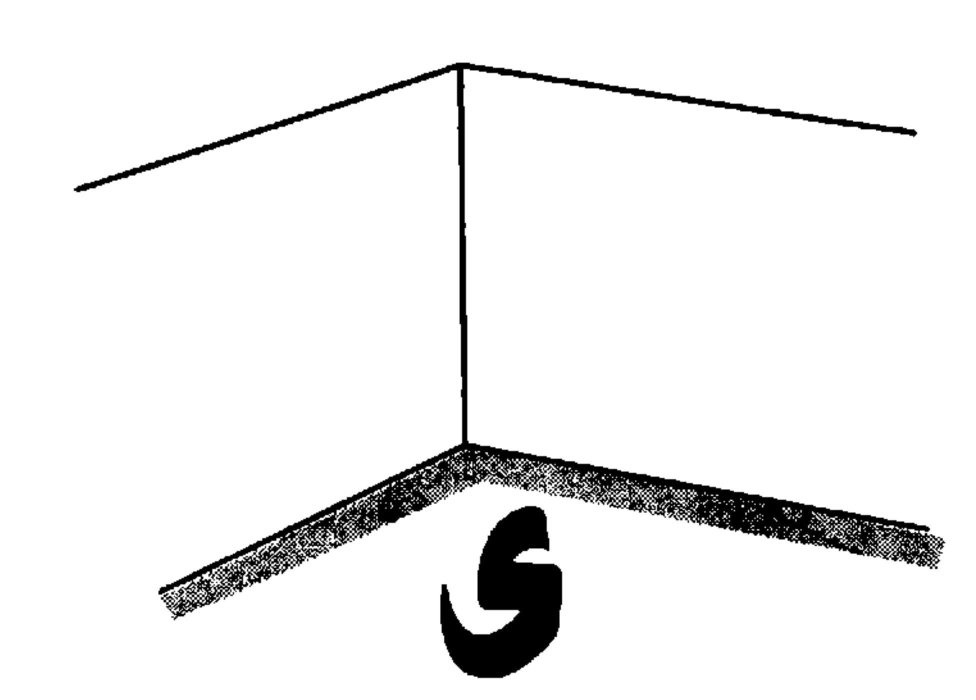




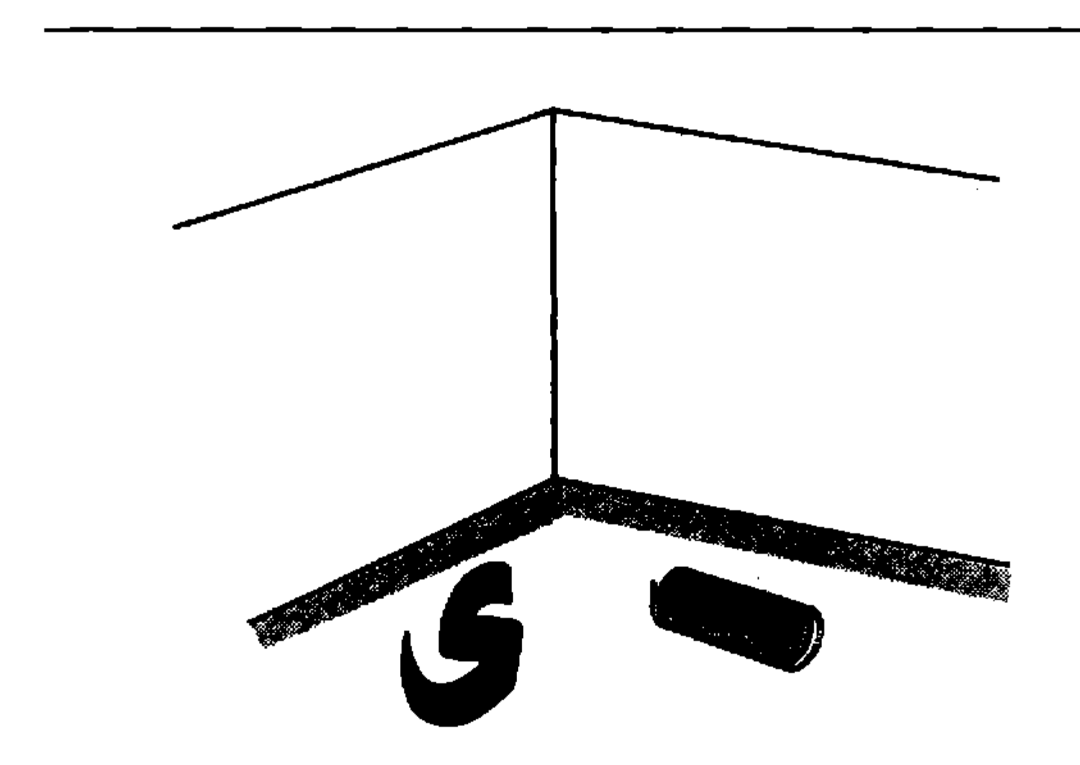
لم يسبق لياسر أن احتاج الزنبرك من قبل وكان بإمكانه أداء كل الأعمال بدونه.



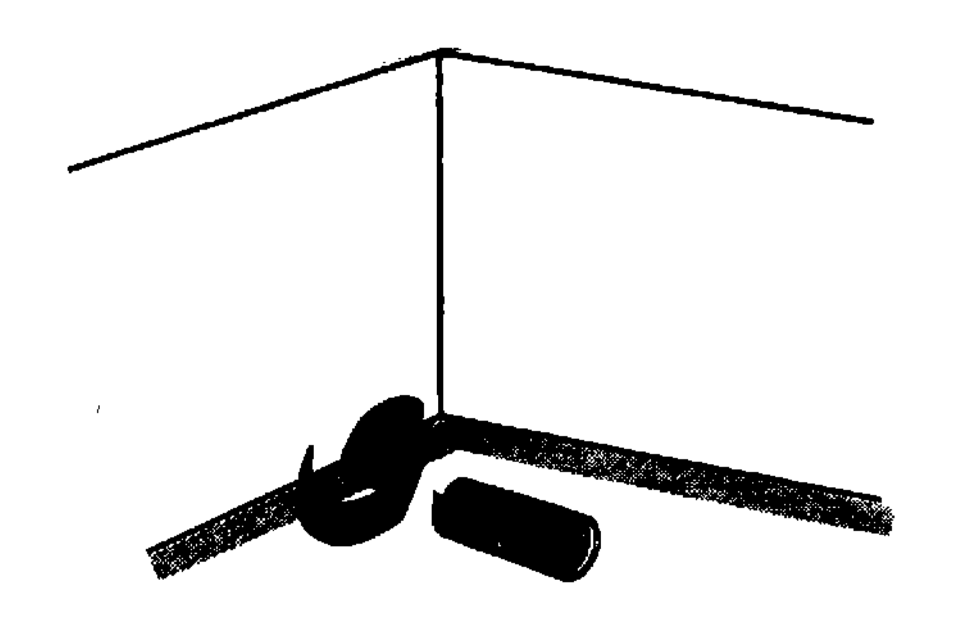
تعجب ياسر من أنه لم يلاحظ ارتفاع الجدران من قبل، ثم أدرك أن الاستخدام المتواصل للصندوق قد أحدث حفراً وشقوقاً على حوافه العالية.



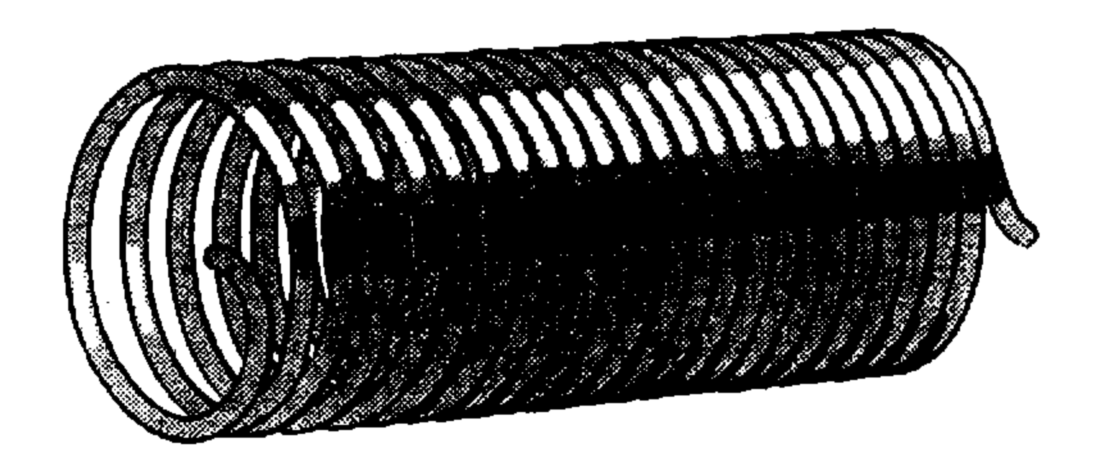
كما أن الصدأ قد جعل جدران الصندوق متلاصقة تماماً ومتماسكة بصورة لاتمكن ياسر من رؤية ما فى الخارج.



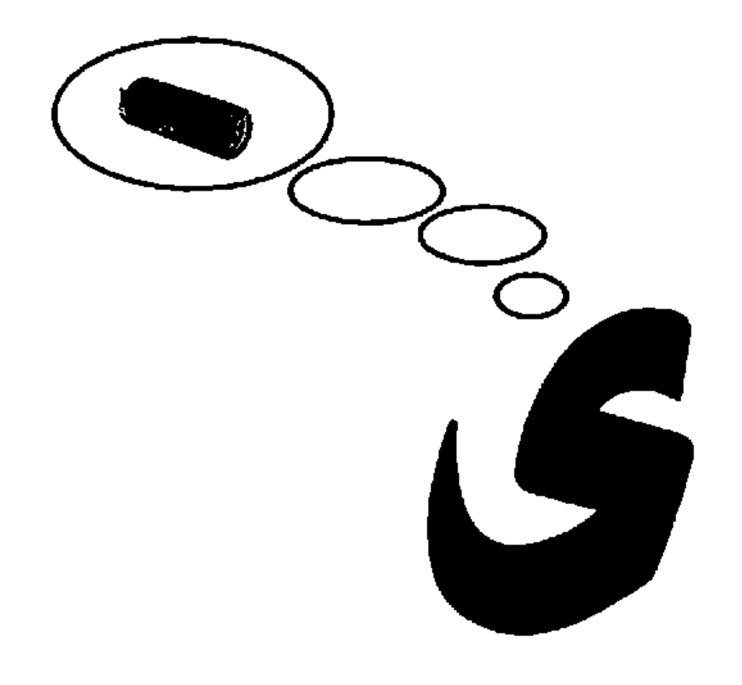
حتى أن ياسر نسى تماماً كل ما هو خارج الصندوق.



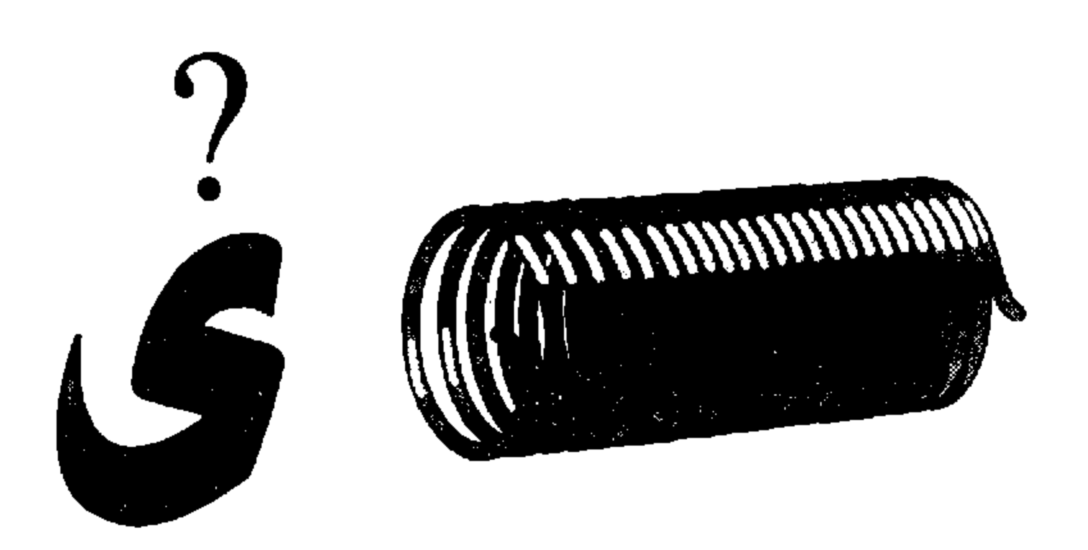
رمى ياسر بالزنبرك إلى زاوية الصندوق، و مالبث أن تبعه مرة أخرى.



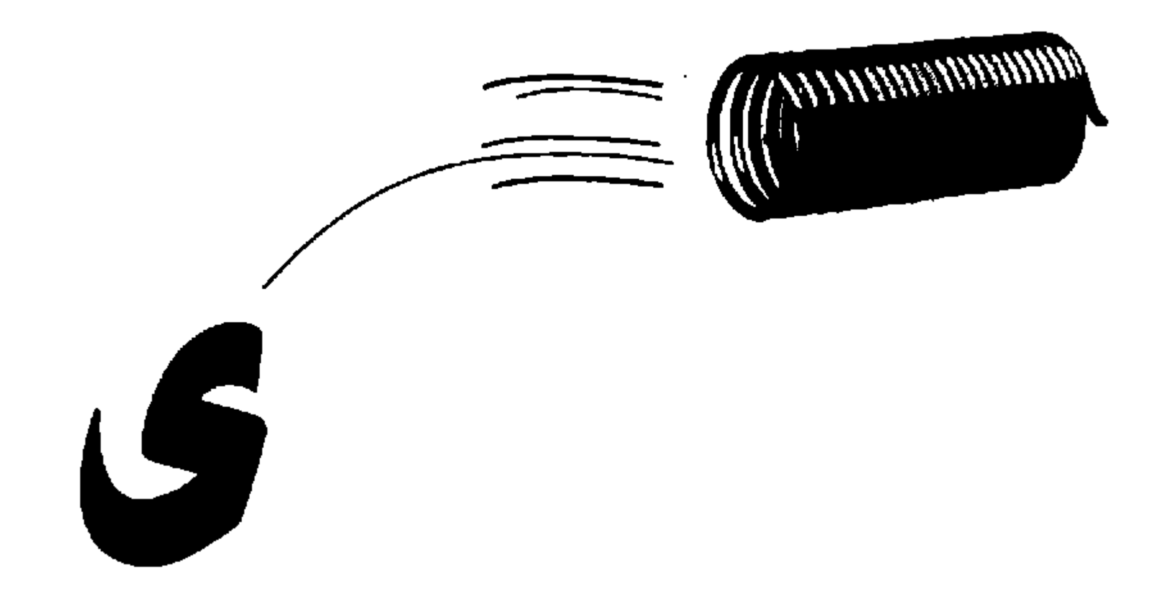
وأصبح ياسر مغرماً بالزنبرك ومرونته وطبيعة حركته.



وظل ذهن ياسر متعلقاً بالزنبرك دون أن يتأثر عمله، لأن عمله لم يكن يحتاج لتفكير عميق.



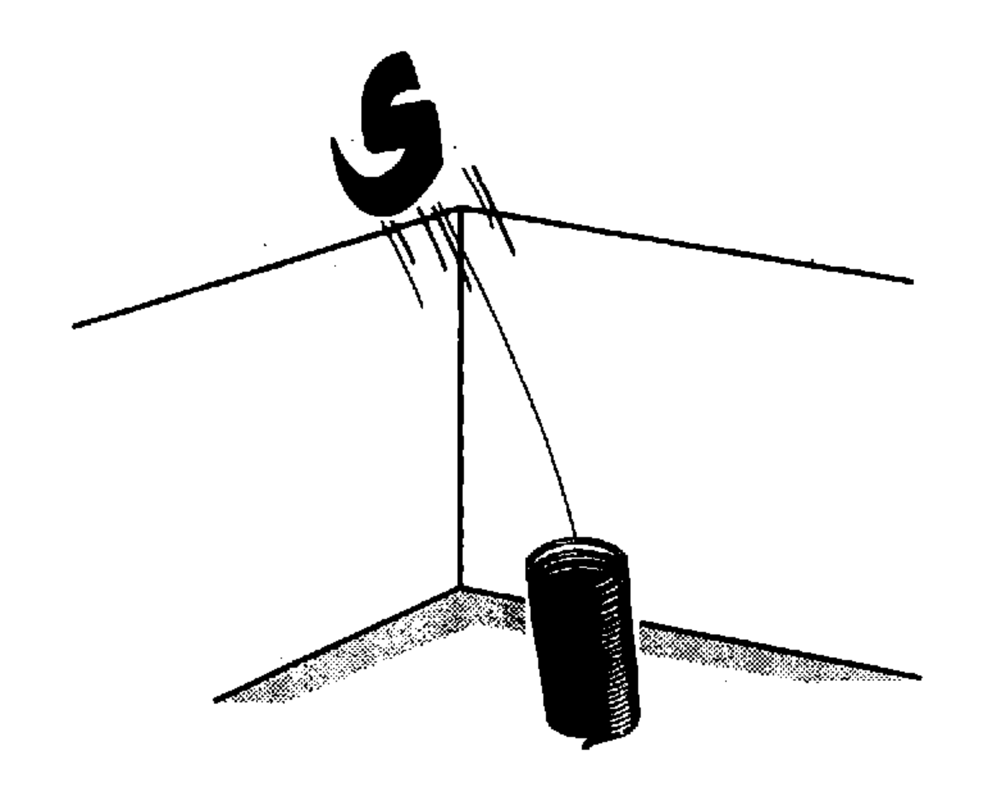
وتساءل ياسر: كيف يمكننى أن أستفيد من الزنبرك؟. ولكنه لم يستطع تحديد الطريقة التى تمكنه من استخدام هذه الأداة الغامضة.



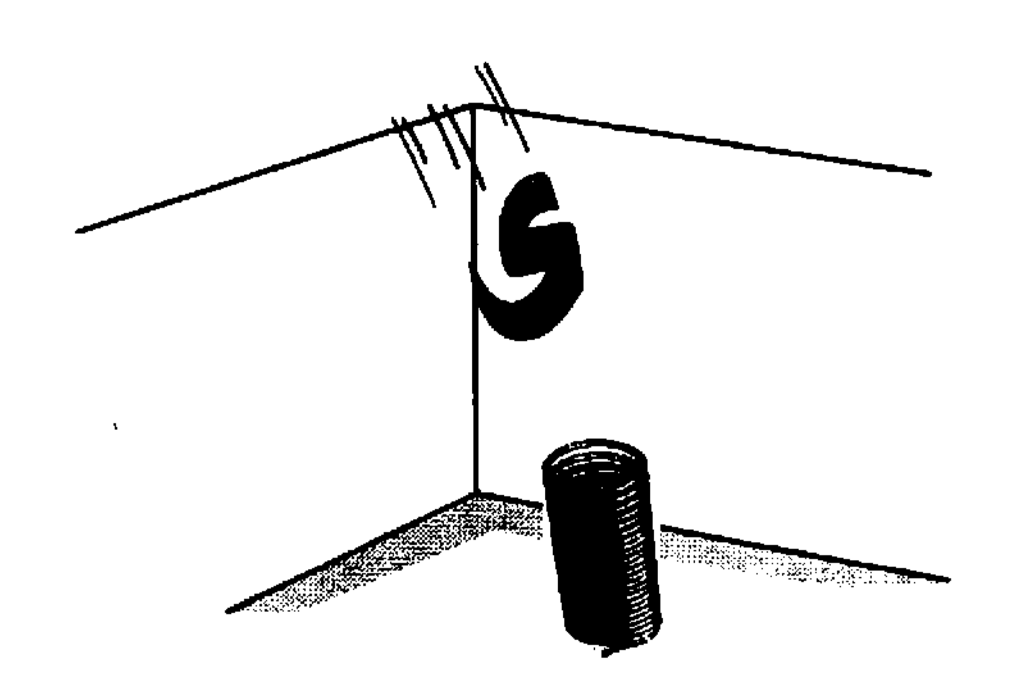
وفى يوم ما.. وفى غمرة الإحباط والسأم.. أمسك ياسر بالزنبرك ورماه بعيداً.. ثم تبعه وقذفه بقدمه.



وأخيراً.. قفز ياسر فوق الزنبرك.



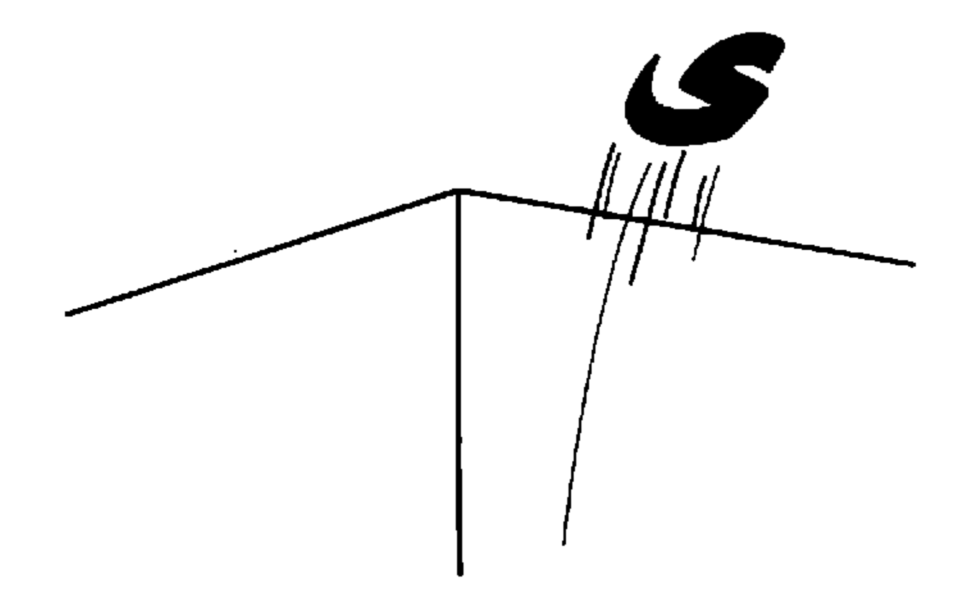
فقذف الزنبرك بياسر خارج الصندوق!



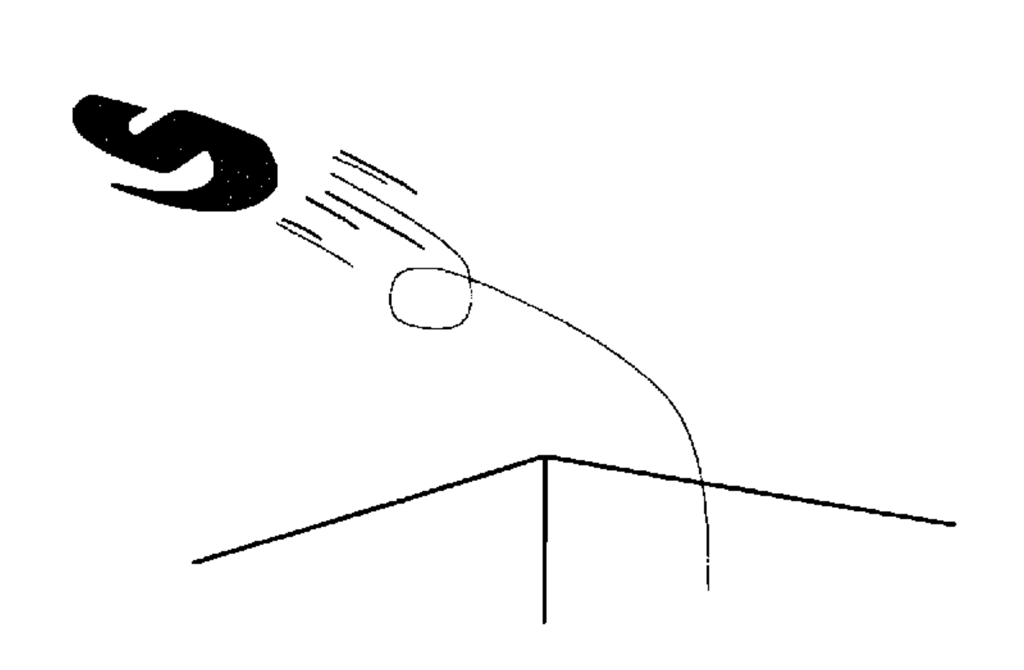
فزع ياسر من المفاجأة.. فقفز بسرعة عائداً إلى داخل الصندوق.

لكنه هبط على الزنبرك مرة أخرى.. فجعله يطلق محلقاً فى الإتجاه الآخر.

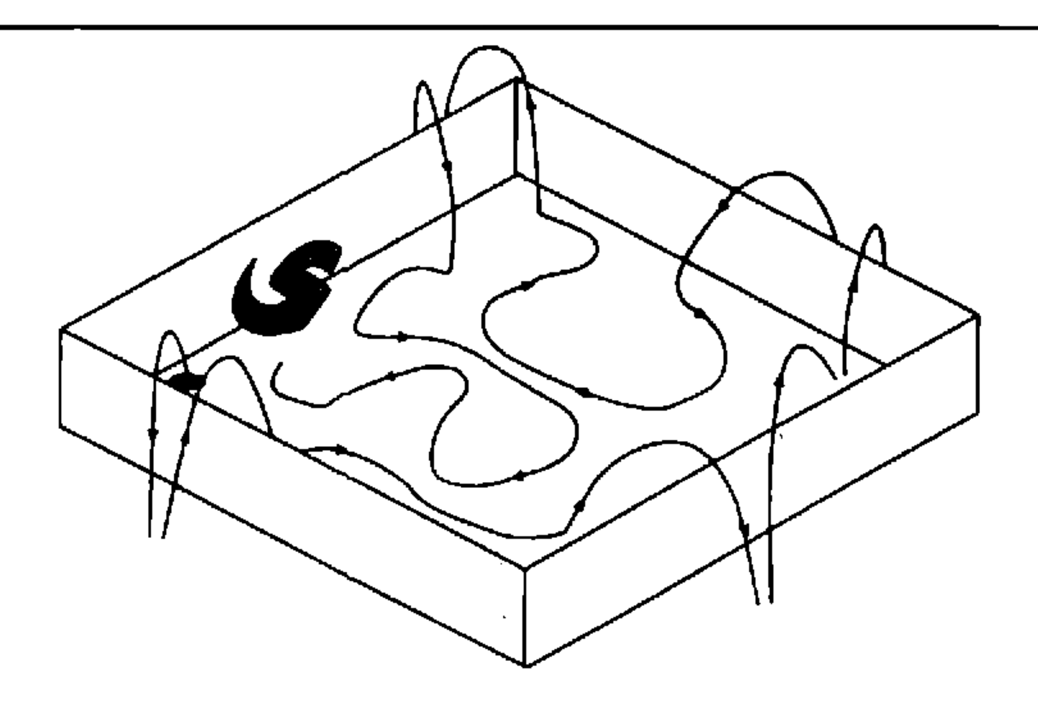
وبدأ ياسر يجرب القفز فوق الزنبرك مرة إثر أخرى.



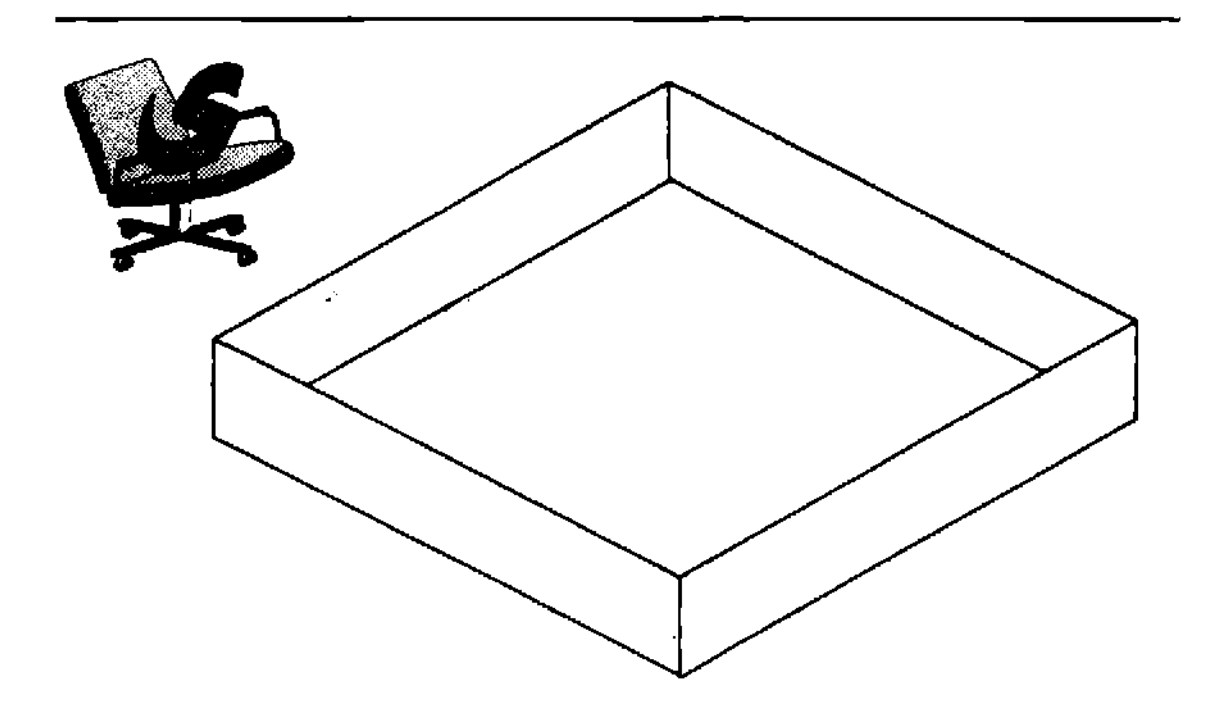
هذه المرة.. أحس ياسر بمتعة التحليق والارتقاء إلى أعلى.



وكان إحساسه بالمتعة والسمو يزداد كلما ازداد إرتفاعاً.



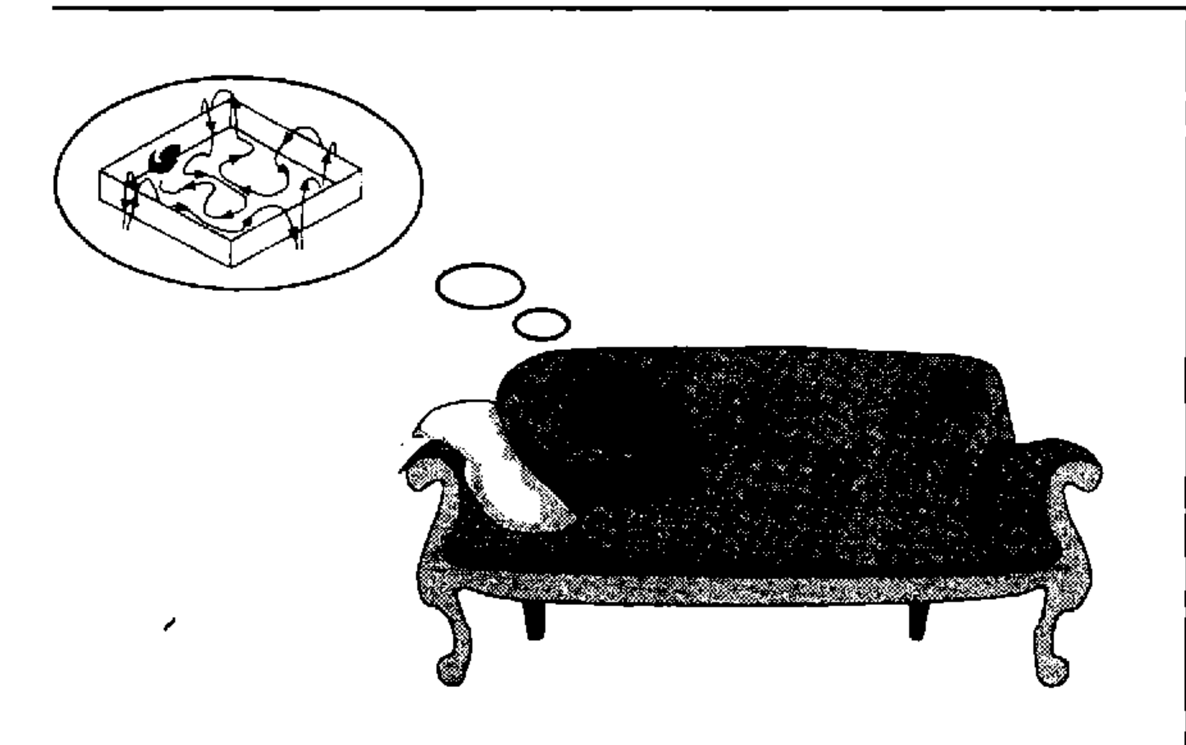
مع مرور الأيام.. أصبح ياسر قادراً على العمل واللعب داخل وخارج الصندوق متى أراد ذلك.



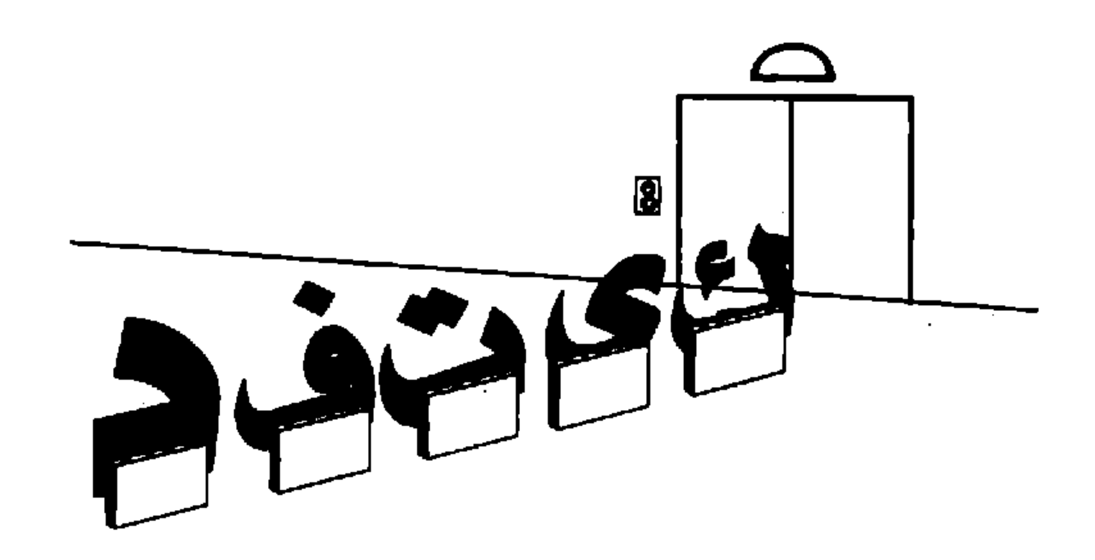
وأصبح يرتاح للبقاء خارج الصندوق أيضاً.



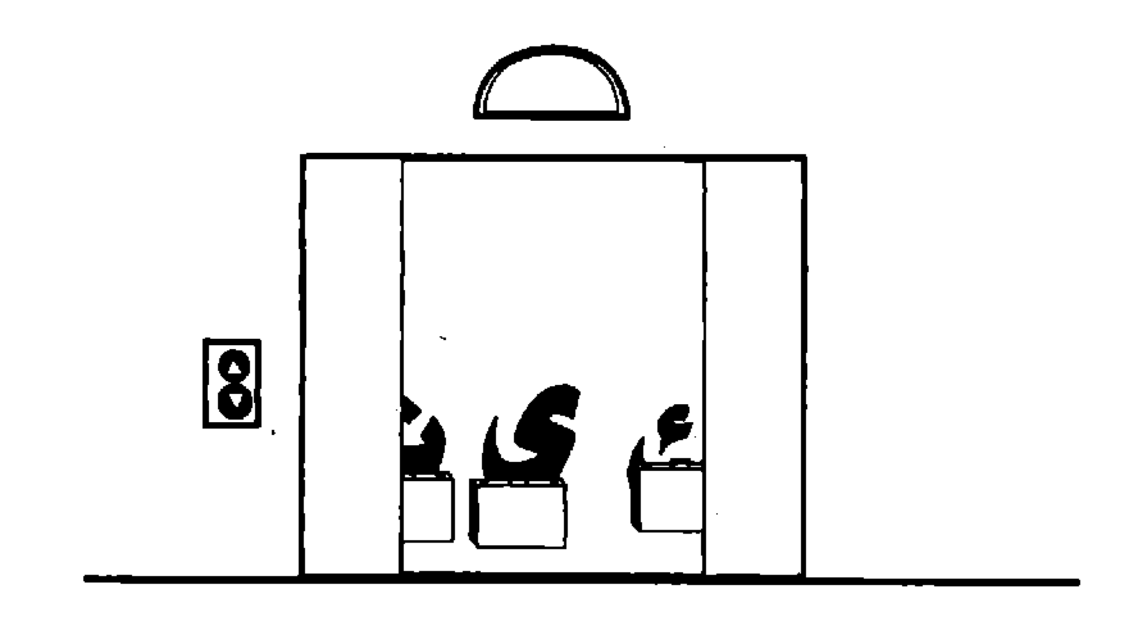
ثم بدأ يشعر وكأنه عاد طفلاً من جديد.



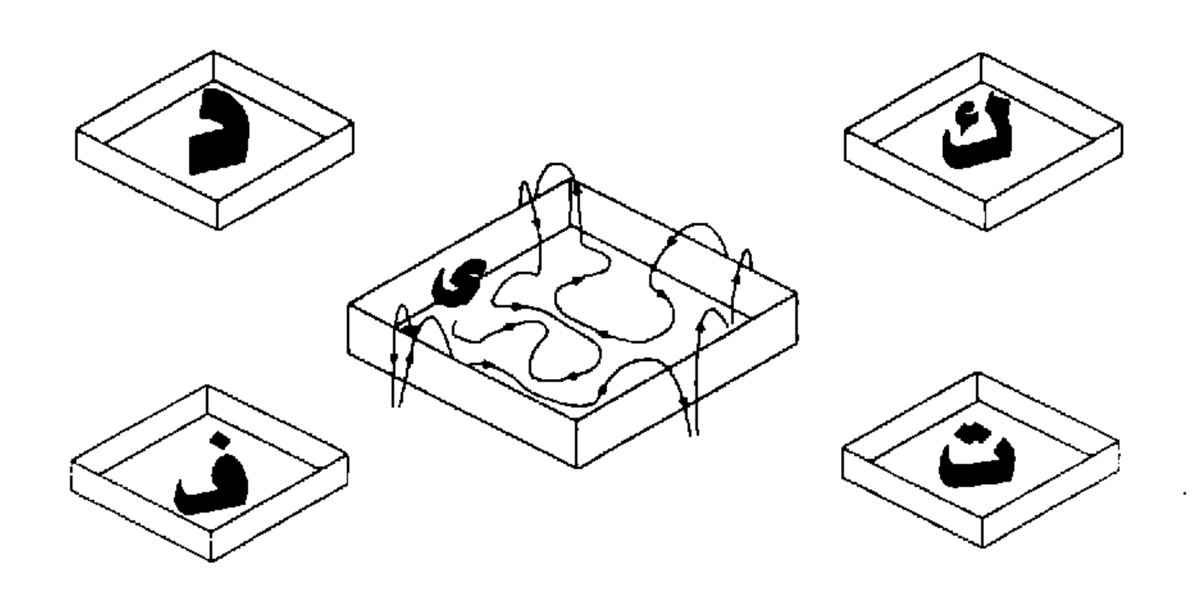
وأخذ ينتظر كل يوم موعد ذهابه إلى العمل..
وإنجاز أعماله داخل الصندوق وخارجه.



لم يعرف زملاء ياسر فى العمل شيئاً عن الزنبرك الذى وجده. بل ظن الجميع أن ياسر متميز ومختلف عنهم.



لقد ظنوا أنه قد ولد هكذا. و من السهل عليه أن يكون مبدعاً خلاقاً؛ وأنهم لايملكون قدراته فى التفكير والابتكار والتجديد.



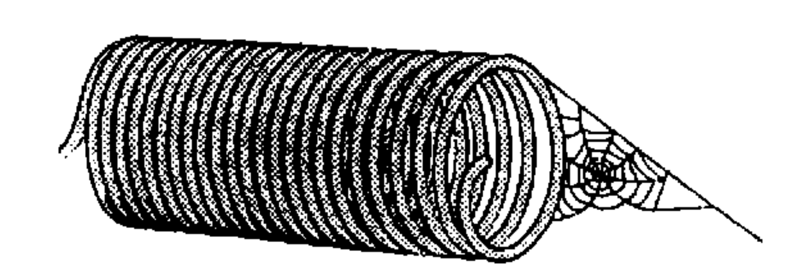
لقد ظنوا أنه كان على الدوام يبتكر أساليب جديدة فى العمل، وأنه قادر على الاستمتاع بالحياة. ويبدأ صندوق ياسر يكبر ويبدو أكثر اتساعاً من بقية الصناديق.

ك ت ف د

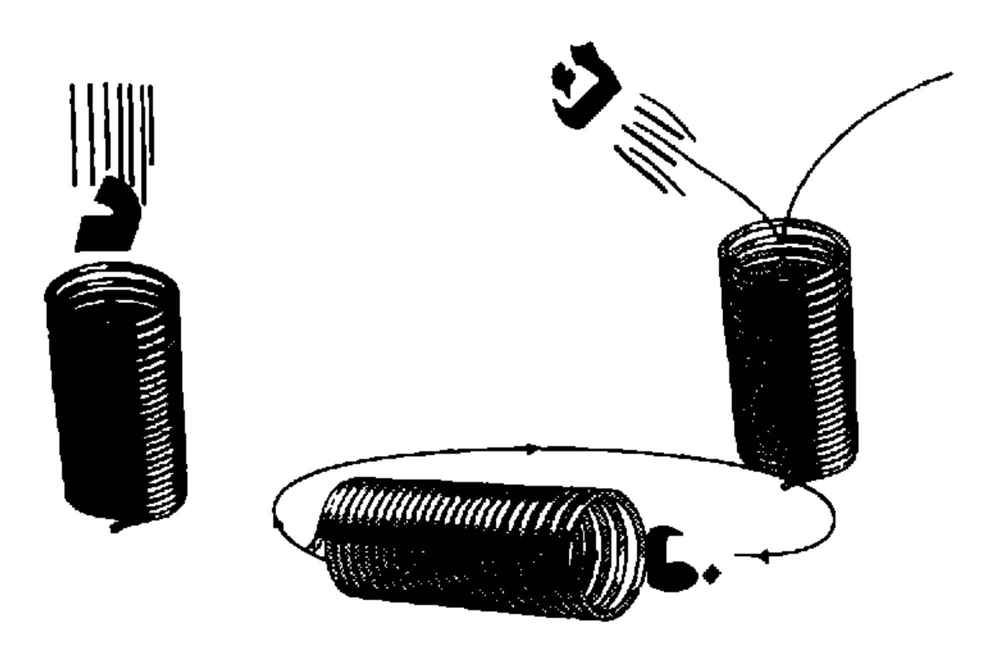
ى

لكن ياسر أخبر زملاءه بحكايتة مع الزنبرك.. واقترح عليهم البحث عن زنبركات مماثلة فى صناديقهم.

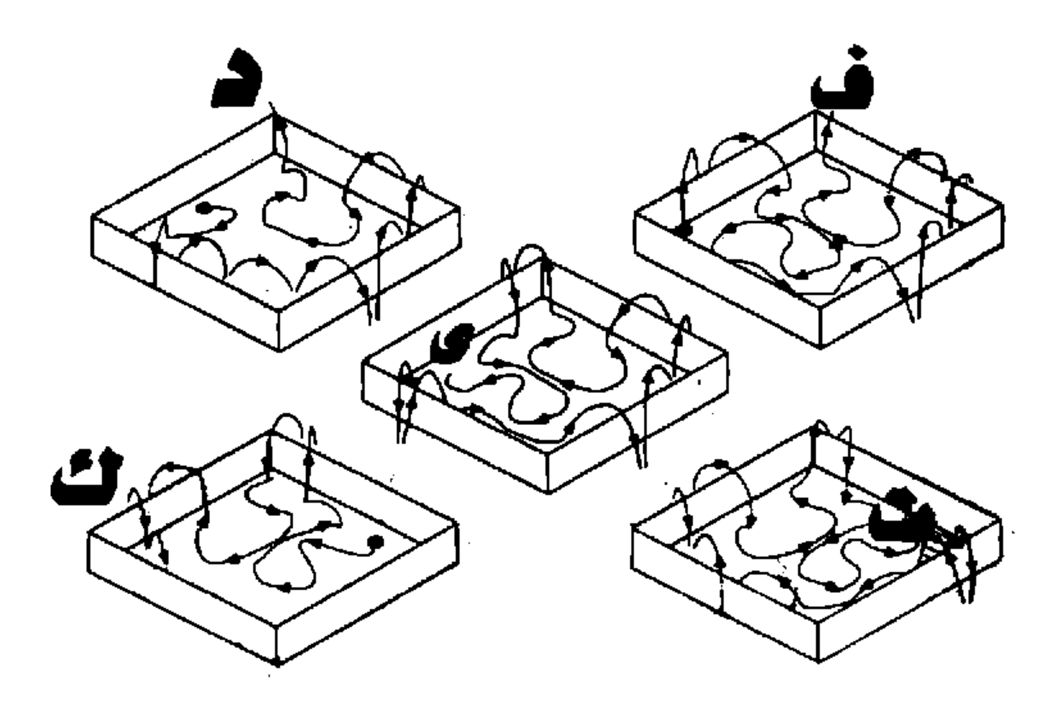




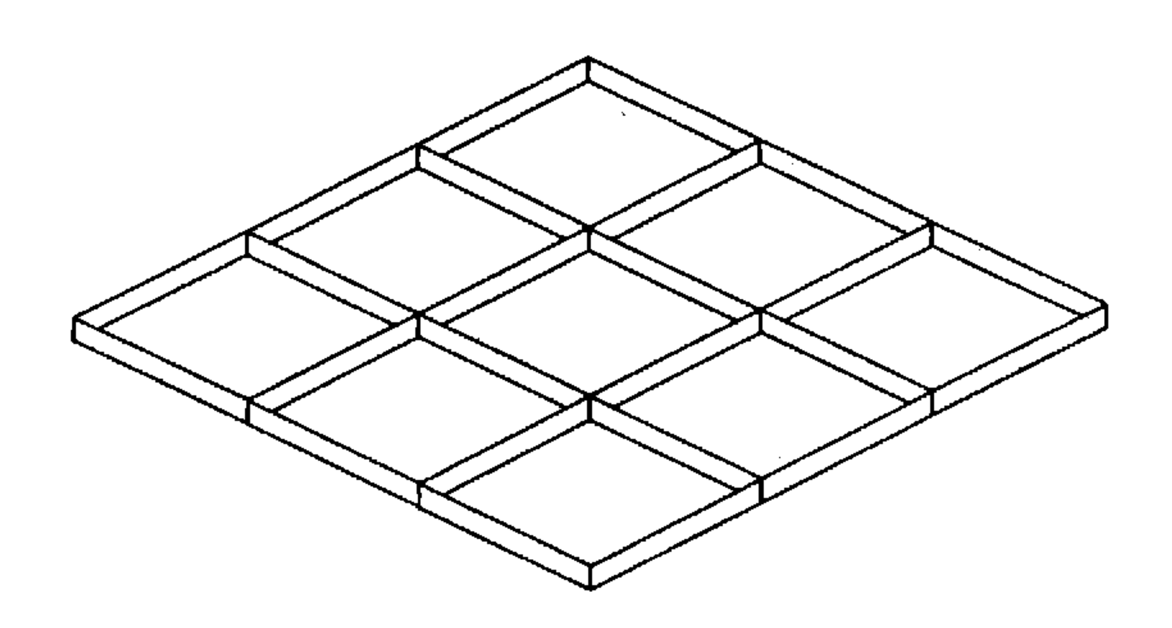
بدأ زملاء ياسر يبحثون فى صناديقهم. فوجد كل منهم زنبركاً صدئاً فى صندوقه.



تذكر عدد منهم أنهم استخدموا زنبركات متشابهة عندما كانوا أطفالاً، ولكنهم نسوا كم كان ذلك مثيراً.. ونسوا أيضاً كيف يستخدمونها.



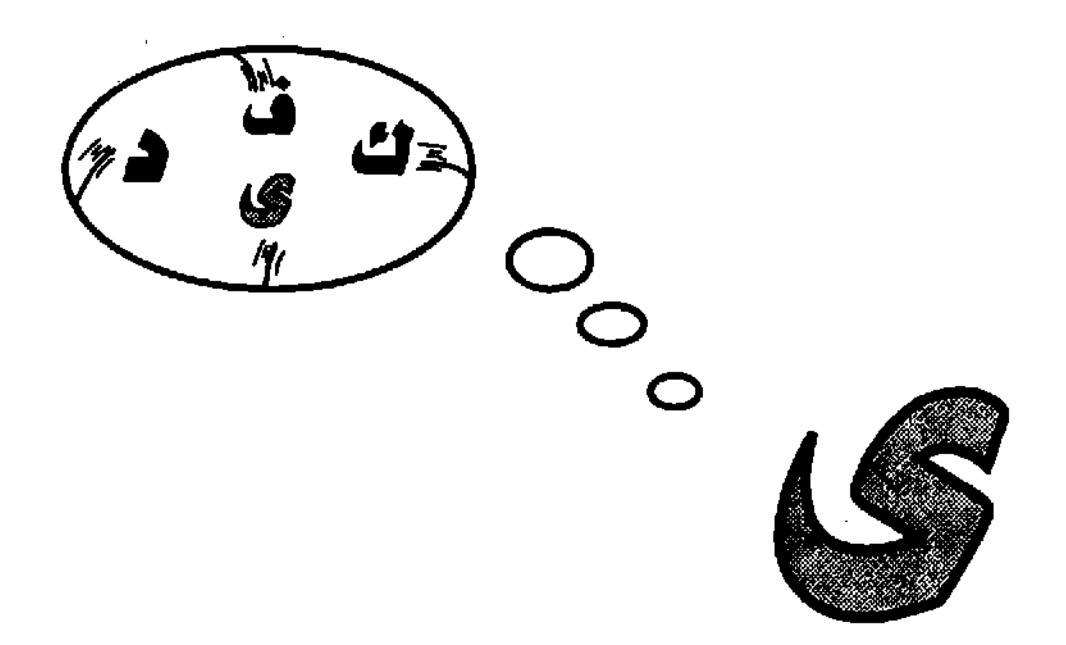
وفى مدة قصيرة.. أتقنوا جميعاً استخدام الزنبركات.. وبدأوا يعملون بجد داخل الصناديق وخارجها.



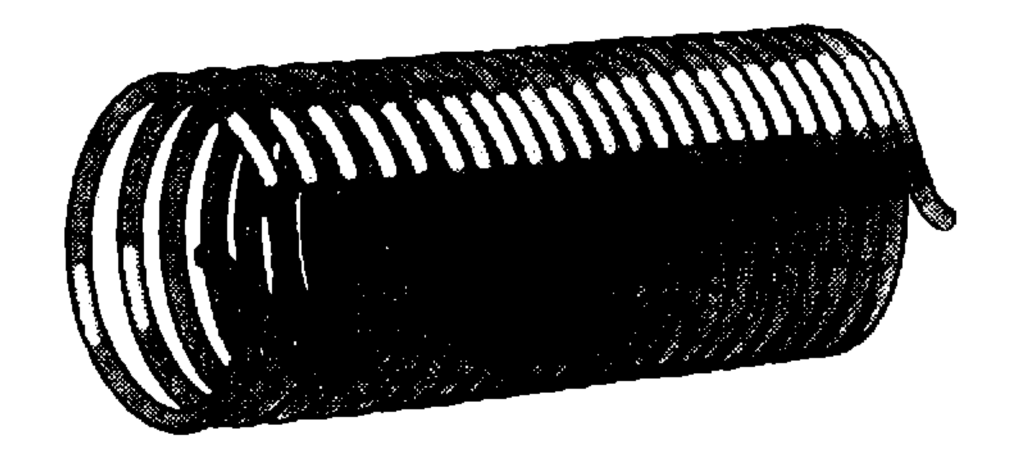
بدأت الصناديق تكبر وبدأ الجميع يستمتعون بأعمالهم. كما بدأوا يعملون فى فريق واحد.



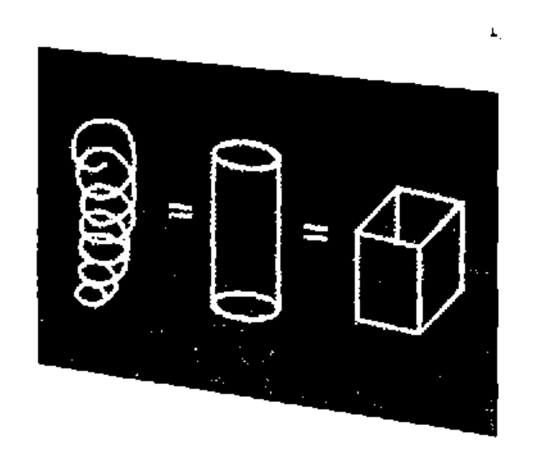
وأصبح ياسر بطلاً فى نظر الجميع.



ثم بدأ ياسر يتذكر كيف تم بناء هذا الفريق الرائع.. وكيف كان النجاح سهلاً.

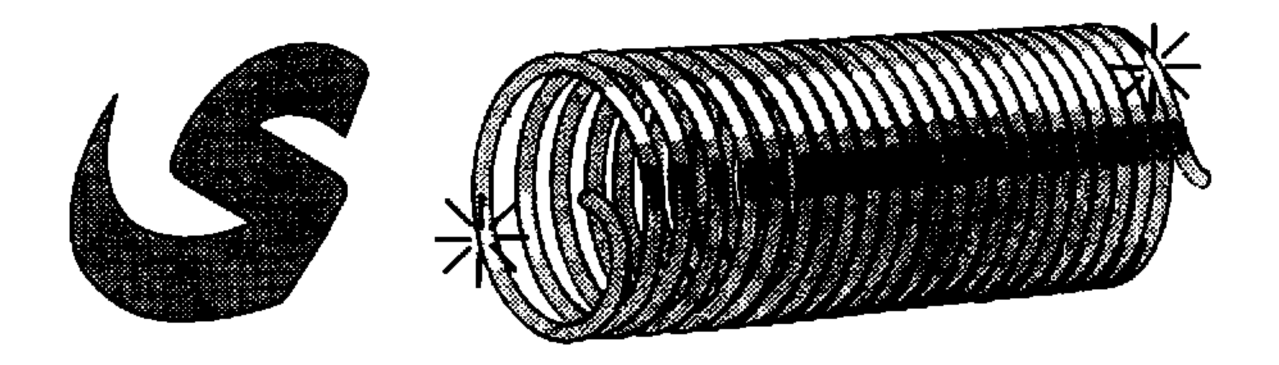


إن الأمر غاية فى البساطة. كل ما فعله ياسر هو أنه أعطاهم سلاحاً كانوا يملكونه.

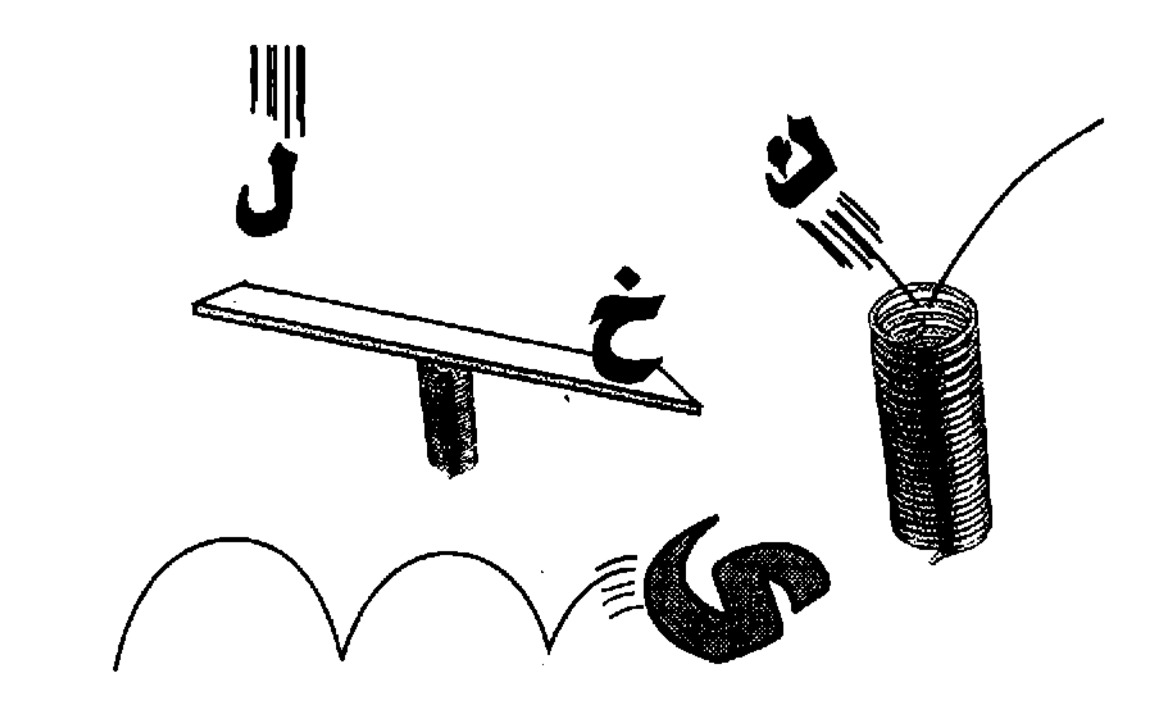




نعم لقد ولد كل منا وفى داخله قوة تدفعه نحو النجاح. ولكننا قد ننساها فلا نستخدامها أبداً.. ونحن نبحث عن ذواتنا ونلتزم بالروتين والحدود الضيقة داخل الصناديق.



وفى أحد الأيام.. تساءل ياسر وهو يلمع الزنبرك.



كيف نستطيع الاحتفاظ بالعزيمة والقوة النابضة فى أعماقنا.. عندما نكبر؟

النهايــة

الخاتمة

سيساعدك هذا الكتاب على أن تقفز خارجا من صندوق عاداتك المريح.. وتجرب خيارات جديدة ومبتكرة في حياتك. قوانا الحقيقية تكمن في أعماقنا. ومن المعوقات التي تحول بيننا وبين المخاطرة في أعمالنا، عقدة الخوف. وأفضل طريقة لمواجهة الخوف هي أن نحملق في عينيه. كما فعل الطفل الهندي. أو كما فعل (ياسر) ليخرج من الصندوق.

كأطفال صغار.. كنا مبدعين ومغامرين. كنا نلعب ونجرب ونتساءل ونستخدم خيالنا بشكل عجيب. وعندما كبرنا.. تعلمنا أن نسير جميعا على نفس الطريق. وتجاهلنا طريق التميز الذي لم يطرقه أحد. فهناك (زنبرك) أو قوة خفية تبقى كامنة في أعماقنا. ويمكننا أن نحركها في أي لحظة لتدفعنا نحو النجاح.

نيف وستون فكرة جريئة يقدمها الكتاب لتساعدك على الابتكار والتميز والنجاح. هذه واحدة منها:

"إذا لم يكن لديك ما تعمله، اعمل أي شيء، فالزمن لا يتوقف عن العمل. وإذا لم يكن لديك ما تقوله، لا تقل شيئا، فالزمن يعمل بصمت."

لماذا هذا الكتاب؟

هو كتاب في الابتكار: يدعوك لأن تتخلى عن أداء العمل بنفس الطريقة التقليدية المعروفة للجميع. يدعوك لأن تنسى مسلمات وافتراضات الماضي، لكي ترتقي سلم النجاح وتطور قدراتك الذاتية ونظرتك للحياة بطرق مثيرة للخيال.. وموصلة لآفاق جديدة.

مع (الخروج من الصندوق) يمكنك أن تنظر لكل من حولك وما حولك بطريقة جديدة، لتكتشف بنفسك ذلك الدافع الخفي الجميل .. الذي يحفز المكتشفين والمخترعين الحقيقيين. وقد تكون يوما ما .. واحدا من هؤلاء.

اكسر الصندوق:

تمثل الصناديق في حياتنا مشكلة تربوية و سلوكية و إدارية. فمنذ أن يولد الطفل نضعه في سرير يشبه الصندوق. و عندما يذهب إلى المدرسة يحمل كراساته وكتبه في صندوق و يجلس في صندوق و يتعلم كيف يرسم صندوقا. حتى الألعاب والهدايا نقدمها للأطفال في صناديق. و نمارس الألعاب الرياضية في صناديق ذات خطوط محددة لا يصح تجاوزها.

وفي الحياة العملية، يجلس الموظف في صندوق (الغرفة) ويعمل على صندوق (المكتب). وكل مكتب يحتوي على عدة صناديق (أدراج). ويحفظ الموظف أوراقه وملفاته في صناديق مقفلة. وكل ما نسمعه ونشاهده يأتي من صناديق. صندوق الفيديو والتلفزيون والكاميرا والهاتف والكمبيوتر.

والهيكل التنظيمي للوزارة أو المؤسسة يُرسم على شكل صناديق. وكلما علا الصندوق في الهرم الإداري، كلما كان أرفع شأنا وأوسع نفوذا. والصناديق ليست مشكلة في حد ذاتها. لكنها تتحول إلى مشكلة من خلال أنماط التعامل معها. فلكل صندوق جدرانه وحدوده التي تفصله عن الصناديق الأخرى. وبقدر ما تساعد الصناديق على تنظيم العمل وسير الإجراءات و تحديد الصلاحيات، بقدر ما تؤدي إلى تحجيم الإبداع ودحر روح الفريق وتقليل فرص المخاطرة والتعاون وبطء الإجراءات والخوف من المغامرة وإضعاف قدرة المنظمة على المنافسة.

من هنا جاءت فكرة (المنظمة الشبكية) أو المنظمة غير الهرمية. ولهذه المنظمة صفات كثيرة تتجاوز الشكل غير الصندوقي أو غير الهرمي. فهي منظمة: متعلمة ومخاطرة ومبادرة و سريعة ومرنة (كالزنبرك) وجريئة و متجددة وتعتمد أسلوب فرق العمل. هذه المنظمة تلغي الحواجز بين إداراتها وأقسامها و تقلل عدد الصناديق فيها ومن حولها. هذه المنظمة تعيش في السوق بدلا من الصناديق الفارهة. وتوظف كافة مواردها المتاحة: الأفكار البسيطة والزنبركات الصدئة أو التي تبدو صدئة. والأهم من ذلك أنها لا تخاف المستقبل، بل تواجهه و تنظر في عينيه.

إحدى قبائل الهنود الحمر في جنوب الغرب الأمريكي تعلم أطفالها مواجهة

الأخطار من خلال أسطورة خلاقة. تقول الأسطورة :
"إن رجلا ضخم الجثة مفتول العضلات واجه ثعبانا طوله ستون قدما و له رأسان، وعندما حاول الرجل العملاق الهرب، التف حوله الثعبان وقتله. وبعد حين، واجه الثعبان طفلا صغيرا ذا عينين رائقتين، وعندما اقترب الثعبان ليقتل الطفل، حملق الطفل في عيني الثعبان الكبيرتين معجبا بهذا الكائن الضخم ذي الرأسين. حين رأى الثعبان صورته منعكسة في عيني الطفل أصابه الخوف وانكمش على نفسه وهرب."

نعم ..

إن قوانا الحقيقية تكمن في دواخلنا. ومن أكبر المعوقات التي تحول بيننا وبين المخاطرة في إدارة أعمالنا عقدة الخوف. الخوف في حد ذاته جزء من الطبيعة البشرية ولكنه ذو مظاهر خادعة، فهو لذلك عقدة كاذبة. ومن المعروف علميا أن الأبطال والجبناء - على حد سواء - ينتابهم الخوف ذاته، إلا أن الفرق بينهم هو طريقة الاستجابة للمخاوف. فالأبطال يخافون ويهجمون بشجاعة، بينما يخاف الجبناء ويهربون بهلع. لذلك فإن الخوف يدفع الأبطال إلى المغامرة فيكتسبون ألقاب البطولة، بينما يفقد الآخرون أحلامهم وأفكارهم الخلاقة وربما يخسرون أنفسهم بسبب استجابتهم السلبية لمخاوفهم. لقد سئل (جون كنيدي) : كيف أصبحت بطلا؟ فقال : "لم يكن أمامي خيار آخر. لقد أغرقوا زورقي، وكان علي أن أسبح وأقاوم."

إن أفضل طريقة لمواجهة الخوف هي أن نحملق في عينيه، كما فعل الطفل الهندي. بذلك نستطيع أن نحول الخوف من هزيمة مؤكدة إلى هزيمة محتملة ثم إلى هزيمة ضعيفة الاحتمال ثم إلى ترقب ثم إلى نجاة وأخيرا إلى انتصار. فإذا لم يكن بإمكاننا أن نسيطر على الموقف برمته، ففي إمكاننا - على الأقل - أن نسيطر على رد الفعل تجاه ذلك الموقف.

فكيف يمكننا مواجهة مخاوفنا و تحويلها إلى مغامرات ثم إلى نجاحات؟ يجب أن ندرك أولا أن المخاوف لا تهاجمنا من الخارج، و إنما نحن الذين نستحضرها. فإذا ما حضرتك المخاوف، اسأل نفسك : ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟ فربما تتبين أن أسوأ ما يمكن أن يحدث لا يستحق كل هذا الخوف. فإذا لم

تستطع قتل خوفك في داخلك قبل أن ينعكس على تصرفاتك، حاول أن تكسر الصندوق.

ضع صندوقا صغيرا على مكتبك في المنزل أو في البيت، وخصص لنفسك ساعة أسبوعية لكي تخاف فيها مع سبق الإصرار والترصد. وكلما عَنّ لك هاجس الخوف، اكتب سبب خوفك على ورقة صغيرة وضعها في الصندوق. في ساعة الخوف الأسبوعية التي حددتها، افتح الصندوق، واقرأ كل القصاصات التي كتبتها وحاول أن تخاف لمدة ساعة. فماذا ستجد؟ ستكتشف أن بعض دوافع خوفك المسجلة مضحكة فعلا. وبعضها الآخر كان يستحق الخوف، ولكن أسبابه تلاشت. وستجد موقفا أو اثنين مازالا يستحقان بعض الخوف. أمسك الورقة التي تحمل الموقف الأول وحاول أن تخاف لمدة نصف ساعة. ولكن لا تعجب إن لم ينتبك الخوف، أو إن عجزت عن أن تخاف بصورة مقلقة، أو حتى بصورة متتابعة.

بعد شهرين أو ثلاثة من ممارسة الخوف المتعمد، ستكتشف أنك لم تعد تجد كثيرا من الأوراق في (صندوق المخاوف). حتى أنك قد تخاف من أن تنسى الصندوق في مكانه إذا توقفت عن استخدامه، و قد تتعثر فيه فتكسره أو يكسره غيرك. لكنك لن تخاف كثيرا. فالصندوق ملك لك، و هو أولا وأخيرا من بنات أفكارك. حتى لو كسرته، فإن أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن تضطر لشراء صندوق آخر. والأرجح أنك لن تفعل. بل إنك قد تقرر كسر الصندوق بنفسك. لأنه يذكرك بالخوف كلما رأيته. وأنت لم تعد تخاف، أو أنك لا تريد أن تخاف.

عندما كنا أطفالا صغارا، كنا مبدعين ومغامرين. لم نكن نعرف حدودا للأشياء، بل كنا نلعب و نجرب و نتساءل و نستخدم خيالنا بشكل عجيب. ومع الزمن، تعلمنا الطريقة الصحيحة لعمل أي شيء. تعلمنا أن نبحث عن حل وحيد وصحيح لكل مشكلة. بل لقد كنا نُختبر و نُقيّم من خلال معرفتنا لذلك الجواب الوحيد الذي يجب أن يعرفه كل التلاميذ في الفصل. و لم يكن مقبولا أبدا .. أن نكون مختلفين أو أن نحل المسائل بطريقة مختلفة. إذ كان مطلوبا من الجميع الالتزام بالمقرر، و السير على نفس درب المعلم الذي يسير

عليه العشرات.'

ومع ذلك فإننا لا نفقد قدرتنا على التخيل والابتكار تماما. فنحن فقط نتركها كامنة فينا، فلا نستخرجها و لا نوظفها و لا نلعب بها ولا ننميها. فتكون النتيجة أن نبدأ جميعا بالعمل في نطاق ضيق ومحدود، لكنه معروف ومريح لنا جميعا. وتبقى خارج الصندوق المريح .. منطقة رائعة للاسكتشاف والمغامرة. عليك فقط أن تجد طريقك للخروج من الإطار المرسوم. هل تتذكر - مثلا - آخر مرة حاولت فيها استخدام خيالك؟ حاول فعل ذلك مرة واحدة في اليوم. ثم مرتين أو أكثر في اليوم. عندما تواجهك مشكلة، جرب حلها بطريقة تبدو مستحيلة أو غير منطقية. حاول جاهدا أن تجد عشرة بدائل لأداء عمل ما .. قبل أن تؤديه. وتذكر .. أن الاستكشاف خارج الصندوق قد لا يكون سهلا أو مريحا. بل قد لا يبدو ممكنا أو عمليا. ولكن، إذا ما حاولت ذلك عدة مرات، فسيساورك الإحساس بالتميز وستعرف الدافع الذي يحفز المكتشفين و المخترعين الحقيقيين.

النصائح التالية تعطيك بعض الأفكار التي تؤهلك للانطلاق :

لكي تصبح أكثر قدرة على الابتكار:

1- خصص خمس دقائق للتخيل صباح و مساء كل يوم.
2- اقض يوما كاملا دون أن تصدر حكما على أي شيء أو أي إنسان.
3- ناقش شخصا آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.
4- حاول أن تصنع منتجا جديدا و بسيطا كل شهر.
5- تخيل نفسك رئيسا لمجلس الإدارة لمدة يوم واحد.
6- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية في عرض المعلومات بدلا من الكتابة.
7- قم بإعداد قائمة بالخيارات المتاحة قبل أن تقرر.
8- خصص أوقاتا للراحة و المرح.
9- مارس هوايات مشتركة مع زملائك في العمل.

10- شجع التجارب و اختبار الأشياء.
11- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.
12- فكر بحل مكلف لمشكلة ما، ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.
13- ارسم صورا و أشكالا كاريكاتورية أثناء التفكير.
14- ابحث عن كلمة جديدة و استخدمها في رسالة تكتبها أو في خطبة تلقيها.
15- قدم أفكارا و اطرح حلولا تبدو بعيدة المنال.
16- حاول أن ترسم لوحة أو عملا فنيا.
17- حاول أن تتعلم آلة موسيقية غير شائعة.
18- إذا كنت تقرأ القصص والروايات، فجرب القراءة العلمية .. أو افعل العكس.
19- استمع للراديو بدلا من مشاهدة التلفزيون.
20- اقفز في بركة ماء أو انزل البحر و أنت ترتدي ملابسك.
21- امش حافي القدمين في الطين أو على عشب مبلل.
22- أعد قراءة قصة مشهورة كنت قد قرأتها في طفولتك.
23- تسلق شجرة مشهورة تراها دائما.
24- انظر عبر مكعب زجاجي ملون و راقب تغير الأشكال.
25- حاول تصميم بطاقة العيد أو التهنئة بنفسك.
26- اصنع وجبة جديدة لم يسبق لك أن رأيتها أو أكلتها.
27- استلق في أحد الحقول و راقب الغيوم و النجوم.

- مزيد من الأفكار يقدمها المترجم:

28- اذهب إلى الصحراء أو الجبال بدلا من شاطئ البحر .. أو افعل العكس.
29- اتخذ لك صديقا جديدا من غير سنك أو لغتك أو بلدك.
30- اذهب لمشاهدة مباراة أو مهرجان على الواقع بدلا من التلفزيون.
31- تعلم رياضة جديدة .. حتى و إن لم تمارسها.

32- اشترك في مجلة في غير تخصصك و لم تسبق لك قراءتها.
33- توقف عن استخدام الهاتف ليوم واحد.
34- خذ إجازة لمدة أسبوع و سافر وحيدا دون أن تتصل بأحد.
35- استخدم الخرائط و الأدلة .. و حاول الوصول للأماكن والمعلومات بنفسك.
36- اعط سكرتيرك أو مساعدك إجازة إجبارية و قم بعمله بنفسك.
37- غير طريقك من وإلى العمل.
38- جرب النزول في فندق جديد .. و الأكل في مطعم جديد.
39- اعتمد على الأكل النباتي لمدة أسبوع.
40- لا تستخدم مكيف السيارة أو المنزل لمدة يوم واحد.
41- قم بكي ملابسك و تسوية سريرك و ترتيب دولابك وتلميع أحذيتك بنفسك.
42- تجول في الأسواق و الأماكن المزدحمة من أجل مراقبة الناس فقط.
43- قم بزيارة الأحياء القديمة و الحارات الضيقة في مدينتك .. حتى تلك الأماكن التي لا تستهوي الاخرين.
44- غير ديكور مكتبك أو غرفة جلوسك ما أمكنك ذلك.
45- عد إلى البيت و تناول عشاءك و نظف أسنانك و ارتد ملابس النوم و نم دون أن تضيء النور.
46- توقف عن تناول المشروبات الدافئة و الباردة - ما عدا الماء - ليوم واحد فقط.
47- اقرأ صحيفتك اليومية .. مبتدئا بالصفحة الأخيرة.. وابدأ بالصفحة الأولى إذا كنت ممن يقرأون الصفحة الأخيرة أولا. .
48- أجهر بالغناء في الحمام و كلما كان ذلك ممكنا.
49- حاول تقليد مذيعك أو ممثلك المفضل.
50- شاهد فيلما في الفيديو حتى منتصفه .. و لا تكمله أبدا.
51- راقب حركة العصافير على الأشجار و الفراشات على الأزهار.
52- حاول أن تستمتع بالحر الشديد و البرد الشديد.
53- امش تحت المطر بلا مظلة أو سترة واقية.

54- لا تنافس الآخرين، بل جاهد من أجل التميز الذاتي.

55- احلم .. و تصور .. احلم بالنجاح و تصور نفسك ناجحا.

56- اعمل ولا تتمنى.. اعمل من أجل النجاح ولا تكتف بالأماني.

57- ابحث و اسأل عن معنى كل كلمة لا تعرفها.

58- اعتذر كلما أخطأت في حق الآخرين وابتسم كلما أخطأ في حقك الآخرون.

59- قد سيارتك ببطء.. السرعة أخطر من التأخير.

60- أوقف سيارتك في أول مكان تصادفه .. الحركة تزيد طاقة الإنسان و لا تنقصها.

61- أكثر من الأسئلة .. السؤال يفتح قنوات التفكير.

62- لا تقلل من قيمة المال .. و لا تبالغ فيها.. النجاح يحقق الثروة والعكس ليس صحيحا دائما.

63- لا تتردد في قول : (لا أعرف). الاعتراف بالنقص طريق المعرفة.

64- اسمع أكثر مما تتكلم .. الكلام يشغل جميع الحواس .. والإصغاء يشغل الأذنين فقط و يشحذ التفكير.

كبسولات القيادة

والسباق بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات

الاكتشاف

ذات يوم أعلن المعمل الأمريكي للمنشطات عن إنتاج منشط جديد. ذيع الخبر على لسان مدير المعمل: «يجمع هذا العقار في كبسولة واحدة مستخلصات القيادة الأساسية. فبعد سنوات من الأبحاث والاختبارات تمكن معمل المنشطات من تركيب هذا المنتج الجديد الذي سيغير عالم الأعمال. فلم يعد هناك مجال للشكوى من ضعف أو قصور المهارات القيادية في المؤسسات. فبكبسولة واحدة ترتفع المهارات القيادية لدى أي مدير خلال ربع ساعة وبنسبة تزيد عن 200٪». على الفـور تخاطفـت الصحف الخبر، وبدأ كل منها يصف تكهناته عن تأثير ذلك وتوابعه. «ظللنا نعاني من غياب وضعف القيادات لفترات طويلة. وداعاً الآن لكل هذا. فمع الكبسولة الجديدة سيتغير وجه العالم بأكمله».

«من ينحني لكل من هم فوقه، يدوس على كل من هم تحته».

المؤتمر الصحفي

انتشر الخبر وبدأ القادة في كل المؤسسات يشترون كميات كبيرة من كبسولات القيادة. أجريت العديد من التجارب على أداء القادة الذين تعاطوا المنشطات، فجاءت النتائج إيجابية ومبهرة. واستثماراً لهذه الأحداث المتلاحقة عقد معمل المنشطات الأمريكي مؤتمراً صحفياً يذاع عبر جميع القنوات الفضائية ليدعو القادة في كل أنحاء العالم للإقبال على استيراد كبسولات القيادة.

في المؤتمر الصحفي، طرح أحد الصحفيين سؤال: «هل تضمن للقادة في أنحاء العالم أن تناول هذه الكبسولات سيزيد من قدراتهم القيادية داخل مؤسساتهم؟» فأجاب مدير المعمل: «أؤكد أن كبسولات القيادة يمكنها أن تحول أي شخص عادي إلى قائد فعال خلال 15 دقيقة. وهذا ليس مجرد كلام! بل انظروا للنتائج التي تردنا من التجربة الواقعية لتناول الكبسولات على أشخاص حقيقيين. إننا نلتزم برد أية أموال دفعها المستخدم في حالة رغبته في إرجاع الكبسولات إلينا مرة أخرى، إذا ثبت أنها لا تؤثر على نشاطه القيادي».

سأل الصحفي: «وما هي الجرعة المناسبة؟ وهل تختلف هذه الجرعة بين قائد

عُيِّن حديثاً وقائد قديم في منصبه؟». فأجاب مدير المعمل: «بالفعل تزيد الجرعة المخصصة للقائد الجديد عن جرعة القائد القديم. سيجد القادة التعليمات مكتوبة على العلبة، ثم أشار إلى الكاميرا لتقترب من علبة كبسولات القيادة. فظهرت على الشاشة وعليها النص التالي:

تعليمات الاستخدام

- تناول كبسولة واحدة كل ست ساعات يومياً. أما في حالة قيادة مؤسسة متوسطة الحجم، يزيد عدد أفرادها عن 50 فرداً فيجب مضاعفة الجرعة. أما إذا زادت عن ذلك فتناول ثلاثة أضعاف الجرعة.
- تُضاعف الجرعة للقائد الجديد خلال فترة التسعين يوماً الأولى من تسلم منصبه الجديد.
- احذر تناول أكثر من فنجان قهوة واحد طول فترة تأثير الكبسولة، فذلك يرفع منحنى الأداء القيادي لمستويات لم يتم اختبارها بعد.
- يجب الامتناع عن تعاطي الكبسولات أوقات الإجازات وفي حالة الخروج على المعاش.
- لمزيد من المعلومات اتصلوا بالمعمل الأمريكي للمنشطات.

«عندما يحتكر المديرون كل السلطة، فإنهم ينتجون نفس الأنانية وضيق الأفق الذي يستنكرونه في مساعديهم».

طرح أحد الصحفيين سؤالاً آخر: «بماذا تبرر وجود اختلافات كثيرة في تناول الجرعات؟».

أجاب مدير المعمل: «تختلف الجرعة نتيجة لاختلاف الموقف. فالقائد الذي يدير 100 فرد يحتاج لجرعات أكبر من القائد الذي يدير 5 أفراد، والقائد الذي يعمل 10 ساعات في اليوم يحتاج لجرعات أكبر من القائد الذي يعمل 4 ساعات فقط. ولكني أطمئن القادة إلى أن تناول كبسولات القيادة بأي جرعات ليس له تأثير سلبي، الهدف الوحيد من تحديد الجرعة هو تقليل الاستهلاك ريثما يتمكن

العمل من إنتاج المزيد من الكبسولات لتغطي احتياجات التصدير».

النجاح التسويقي

أدت هذه التصريحات إلى اقبال شديد من القادة على شراء كبسولات القيادة، ولجأ البعض إلى تخزينها خوفاً من نقصها من الأسواق. فحققت المبيعات رقما فلكياً تجاوز مبيعات أقراص الفياجرا لأول مرة في التاريخ.

استقبل الموقع الإليكتروني لمعمل المنشطات الأمريكي أكثر من 7 ملايين زائر خلال أسبوع. وبدأ المستخدمون الراضون عن كبسولات القيادة ينشرون تعليقاتهم على الموقع الإليكتروني ليراها كل من يريد، ويتصل بهم في حالة وجود أي استفسار.

وفي استقصاء لقادة عدد من المؤسسات والشركات الكبرى، أيد 84٪ تناول كبسولات القيادة بشكل دوري للمحافظة على الأداء القيادي عند ذروته. واعتبرها مسئولية وطنية، وبدأت أصوات كثيرة تطالب الدولة بتوزيع كبسولات القيادة على كل قائد في موقعه. على أن يتم إقالة كل قائد يثبت عدم تعاطيه للكبسولات لمدة تزيد عن أسبوع.

> **«المؤسسات المتميزة والمبدعة تمنح موظفيها الحق في أن يخطئوا».**

خلال أشهر قليلة ارتفعت أسهم معامل المنشطات. وبدأت المؤسسات الاستشارية تعقد دورات تدريبية وورش عمل لتعليم القادة طرق تعاطي كبسولات القيادة ؛ وما هي أنسب الأوقات التي يجب تناولها فيها.

تصريحات قادة المؤسسات

رغم هذا الإقبال المبهر، نشرت إحدى مجلات إدارة الأعمال حواراً خطيراً مع واحد من أكثر القادة شهرة، والشهير بلقب «قائد المؤسسات»، وذلك لخبرته الطويلة في قيادة عدد كبير من المؤسسات لدرجة فقد معها المتابعون القدرة على إحصاء تحركاته.

في الحوار الصحفي أكد قائد المؤسسات أنه يعارض فكرة كبسولات القيادة،

ويرى أنها ستضر القادة في جميع المجالات، بل وستضر المؤسسات نفسها، وهذا هو نص تحذيره:

«أحذر من وقوع كارثة مأساوية في كوادرنا القيادية إذا استمر القادة في تعاطي كبسولات القيادة. أؤكد أن هذه الكبسولات على درجة عالية من الخطورة. وقد رصدت بنفسي وتابعت حالات وتصرفات من يتناولونها فوجدتها مخزية وسطحية وسلبية. فالقادة الذين تناولوا كبسولات القيادة تركزت اهتماماتهم على الأشكال المبتذلة من القيادة وعجزت عن النفاذ لأعماق الممارسة القيادية الفعلية. إن من المؤسف أن نجد في مجتمعنا من يعتقد أن بإمكانه أن يصبح قائداً باستخدام المنشطات».

«في عصرنا الحالي، يختلف الموظفون والعاملون عما كانوا عليه منذ قرن - بل منذ عقد - من الزمان. فهم اليوم أكثر وعياً وأشد حساسية وأفضل حالاً وأعقد تكويناً. لم تعد الأفكار والممارسات القيادية المبثوثة في الكبسولات القيادية المطروحة في الأسواق حالياً تقنعهم ولا تصلح للتعامل معهم. والسبب هو أن المستخلصات القيادية الموضوعة في الكبسولات عبارة عن وصفات قديمة يتناقلها القادة الفاشلون الذين لا يلقون بالاً لمصلحة أتباعهم بل يحرصون على تحقيق أطماعهم الشخصية. فمتطلبات القيادة في عالمنا المعاصر كممارسة وفكر أصبحت تختلف جذرياً عما في كبسولات القيادة. بل إنها تتعارض معها.

> **«عندما يتمكن أي إنسان من السلطة، فإنه يكرسها أولاً لهدف المحافظة عليها وزيادتها».**

وأنهى قائد المؤسسات الحوار بكلمته الشهيرة:

«لم تعد قيادة الأفراد تعني السيطرة عليهم. بل هي أكبر من ذلك».

الشائعة

انزعج أصحاب معمل المنشطات من التصريحات النارية لقائد المؤسسات. فقد لاحظوا أن بعض القادة بدأوا يستجيبون لدعوة قائد المؤسسات بالامتناع

عن تعاطي كبسولات القيادة. وانخفضت مبيعات الأسبوع الذي تلا تصريحات قائد المؤسسات بشكل كبير. ولم يجدوا بدآ من الرد على تصريحاته. فلجأ مدير معمل المنشطات إلى بث شائعة جديدة في تصريحاته الصحفية حيث قال: «قائد المؤسسات يمزح، فهو نفسه يتناول كبسولات القيادة. ولكنه يصدر هذه التصريحات النارية لأننا لم نستخدمه في الإعلانات عن الكبسولات. وهذا خطأ سنعالجه، وقد أرسلنا من يبرم مع قائد المؤسسات صفقة إعلانية هائلة عن فاعلية كبسولات القيادة».

التحدي

«ليس كل ربح نجاح، ولا كل خسارة فشل».

عندما واجهت الصحف قائد المؤسسات بتصريحات مدير معمل المنشطات الأمريكية قال:

«ذلك هو أسلوب القيادة الخاطئة الذي أتوقعه من قائدي المنشطات. ولو كانوا فكروا قليلا لوجدوا أني لم أظهر ولو مرة واحدة في أية إعلانات منذ بداية حياتي العملية فهل يحدث ذلك وأنا على وشك التقاعد. إن تصرفهم هذا هو بالضبط ما أحذر منه جميع القادة. فهم يلجأون لتدبير المكائد وإطلاق الشائعات، ويمكنهم أن يفعلوا أي شيء أو يتنازلوا عن أي قيمة أخلاقية في سبيل أن يكسبوا، لا أن ينجحوا. آن الأوان لقادة المنشطات أن يعلموا أنه ليس كل كسب نجاح. ولا كل خسارة فشل. إنهم يعتقدون أن كل ما يسعى إليه الآخرون هو الكسب السريع. ولكنهم مخطئون. ولكني أسامحم فلم يكن هذا الخطأ ليصدر عنهم لو لم يتناولوا كبسولات القيادة. فهي تجعلهم يسيئون لمن يتعاملون معهم. كما فعلوا معي بشائعاتهم وتصريحاتهم الكاذبة».

ثم سكت ملياً والتمعت عيناه وهو يفكر، ثم رفع رأسه وقال:

«حسنا. لابد من حسم هذا الأمر، قبل أن ينتشر أكثر من ذلك. إليكم الأتي:

«أنا اتحدى أي قائد من قادة المنشطات على قيادة أي فريق إلى النجاح.

وسأقود الفريق الذي يحدده لي مهما كانت نتائجه الحالية سيئة، وسأترك لقائد المنشطات حرية اختيار الفريق الذي يريده. على أن يستمر التحدي بيننا لفترة عام كامل نقيس في نهايته نتائج الفريقين. ولنر أي منقلب ينقلب فريق المنشطات. لأثبت لكم أن كبسولات القيادة تؤدي حتماً إلى نتائج سلبية. فهل لدى معمل المنشطات من يقبل التحدي؟».

السباق

ارتبك قادة معمل المنشطات لكنهم لم يجدوا بدآ من قبول التحدي وخصصوا له جزءآ كبيرآ من الميزانية المخصصة للتسويق.

«القيادة هي: القدرة على الحصول على جهود الأفراد بمحض إرادتهم وبرضاهم الكامل».

فقاموا باختيار فريق متدني الأداء ليقوده قائد المؤسسات. واختاروا فريقاً آخر من المعمل ليقوده القائد الأول في استفتاء قادة المنشطات.

بدأت الصحف والمجلات والقنوات الفضائية العالمية ترسل مندوبيها ومراسليها إلى مكان الحدث لترصد وتتابع وتراقب تطورات الأحداث وتكون أول من ينقلها للناس. وهكذا بدأ السباق!

وافق قائد المؤسسات على السماح للمندوبين والمراسلين الصحافيين بمتابعة ورصد الأمور عن قرب. فسأله أحدهم: «لماذا اخترت مدة عام كامل، ولماذا طلبت قياس نتائج الفريقين في نهاية العام؟».

فأجاب مبتسماً: «هذا سؤال وجيه. يستطيع قائد المنشطات تحقيق نتائج سريعة في الأجل القصير لكنه سرعان ما يخسر في الأجلين المتوسط والطويل. فالفرق بين طريقة عمل قائد المؤسسات وقائد المنشطات تكمن في أن قائد المنشطات يبحث عن تحقيق أرباح سريعة وفورية. بينما قائد المؤسسات يحرص على بناء المهارات والقدرات أو بلغة الإدارة «الكفاءات المحورية» لفريقه. ومن هنا ينطلق إلى تحقيق الأرباح. أما قائد المنشطات فإنه يدفع فريقه الذي لم يتم تأهيله بعد للدخول في تعاملات أكبر من قدراته. ويظل يعنف الفريق ويجبره على خوض التجربة. ويمكنك أن تتخيل ذلك الوضع كرجل يمتطي فأرآ ويريده أن يفوز في الباحة «الفئران سريعة عندما تركض وحدها».

لذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي التالي :

«القيادة ليست هي تأثيرك وأنت موجود بين أفراد فريقك. بل هي ما يفعله أفراد فريقك عندما تكون غائباً».

قائد المنشطات يعجز عن رؤية الأجل الطويل

في هذه الأثناء، وردا على انتقادات قائد المؤسسات، أصدرت معامل قائد المنشطات بياناً صحفياً تؤكد فيه أنها لا ترى أية مصداقية في انتقادات قائد المؤسسات التي تقول أن قائد المنشطات يخطئ حين يركز على الأجل القصير فقط. وفي ذلك البيان الصحفي جاء ما يلي :

«ليس الأجل الطويل من وجهة نظرنا سوى عدة آجال قصيرة. فإذا كانت نتيجة كل الآجال القصيرة إيجابية إذن تكون النتيجة في الأجل الطويل أيضاً إيجابية. فإذا نجح قائد المنشطات في الأجل القصير - باعتراف قائد المؤسسات. فإننا لا نرى في ذلك عيباً. بل إن النجاح في الأجل القصير يؤدي إلى نجاحات في الأجل الطويل».

«المفتاح الحقيقي للقيادة الحقيقية هو التأثير وليس المنصب».

احذر ترحيل الخسائر

سارع المراسلون الصحافيون بالبيان الصحفي الذي أصدرته معامل قائد المنشطات ليعرضوه على قائد المؤسسات ويسجلوا رأيه بصدده، فقال :

«كثير من فرق العمل تنجح في الأجل القصير ولكنها تفشل في الأجل الطويل. فلماذا يحدث ذلك؟»

«يمكننا أن نعتبر نجاحات الأجل القصير كحساب الأرباح والخسائر في الميزانية الختامية في نهاية الفترة القصيرة. ففي الأجل القصير قد نحصل على مبلغ كبير من المال، ولكننا ننسى حساب الالتزامات المترتبة عليه في الأجل الطويل. وقد يتجاوز حجم هذه الالتزامات المال الذي حصلنا عليه، وبذلك نظن أننا حققنا أرباحاً في الأجل القصير بينما الحقيقة هي أننا على وشك تحقيق خسارة في الأجل الطويل. لذا تنجح كثير من فرق العمل في الأجل القصير، وتفشل

في الأجل الطويل». في الأجل الطويل تتجمع الأعباء والخسائر التي يتم ترحيلها من كل فترة من الآجال القصيرة بهدف تسجيل نجاحات مؤقتة قصيرة الأجل. دعونا نعمل إذن بأقل كمية ممكنة من ترحيل الحسابات للأجل الطويل.

اجتماع فريق العمل

كان أول إجراء اتخذه قائد المؤسسات هو الاجتماع مع أعضاء الفريق، حيث قال لهم:

«يقولون عن نتائجكم أنها سلبية. ولكن ذلك يذكرني بصديق لي كان يكره أكل الفاكهة. وعندما سألته عن السبب قال لي إن ثمار الفاكهة تفسد وتصاب بالعطب. فكنت أرد عليه بأنه لا يصح لنا أن نلوم الثمار بعد أن قطفناها من الشجر. فلولا ذلك ما عطبت الثمار وما فسدت. كلنا كذلك. إذا خرجنا من النظام الذي يغذينا والذي نشعر بأننا جزء منه وننتمي إليه أصابنا العطب والفساد. وظيفة القيادة هي استرجاع الثمار داخل النظام الطبيعي الذي يوفر لها الحماية والصيانة. وهذا ما سنفعله معاً. فليست القيادة ما يفعله القائد للآخرين، بل ما يفعله القائد مع الآخرين. ففي فريق العمل نصبح كلنا أغصان شجرة واحدة».

«يتغير الناس، لكن قوانين النجاح الطبيعية والفعالية الإدارية لا تتغير».

مساوئ القيادة بالمنشطات:

استطرد قائد المؤسسات قائلاً:

«الآن احكوا لي ما الذي سبب تدني نتائج فريقكم في الفترة الماضية، كي أشخص الأسباب ونتحاور لنصل إلى أفضل ما يمكن أن نفعله لنحقق نتائج إيجابية ونفوز على فريق المنشطات».

قال أحد أعضاء الفريق:

«لقد سئمت من أسلوب القادة الذين عملت معهم ومن الازدواجية السافرة في معاييرهم. فكثير من هؤلاء القادة يلجأون لاستخدام أبشع وسائل القيادة الزائفة ومنها ما يلي:

- القيادة بالمكيدة والحيلة وليس بالقدوة والفضيلة.
- منح المكافآت لمحترفي الرياء وتجاهل الأكفاء.
- الإفراط في الوعود والكلمات والتقصير في الأفعال والتصرفات.
- تمرير السياسات بالفرض لا بالعرض.
- الإدارة بالاقتلاع لا بالإقناع.
- العمل بالترويع لا بالتشجيع.

رد قائد المؤسسات

معك حق! أعترف بأن بعض القادة يقبلون بوجود ازدواجية المعايير في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم وموظفيهم. ولكن ذلك يحدث لأنهم لا يتغيرون من الداخل، بل يتناولون كبسولات القيادة ويظنون أن هذا يكفي لقيادة الآخرين.

«أولا: هناك القانون، وهذا يجب أن يطاع. لكن القانون هو الحد الأدنى. الحد الأعلى هو الأخلاق».

القيادة مركزها الذات لا المنشطات

يتحتم على كل قائد أن يقود مجموعة من الأفراد. ويتحتم على الأفراد أن يطيعوا القائد. وطاعة القائد ترتكز على إيمان المطيعين والمرؤوسين وثقتهم في القائد. ولكن في حالة تعاطي القائد كبسولات أو منشطات القيادة فإن إيمان المطيعين والمرؤوسين يتجه إلى الكبسولة والمنشط وليس إلى ذات القائد. فهل نتوقع من الأفراد ألا يطيعوا القائد في الحالات التي ينسى فيها تناول كبسولة القيادة؟ متى إذن يمكنهم أن يعرفوا إذا كان القائد قد تناول الكبسولة أم لا؟

من الواضح أن مصدر احترام الآخرين في هذه الحالة سيتجه نحو الكبسولة وليس نحو القائد نفسه. فالقائد في هذه الحالة سيصبح هو نفسه تابعاً للكبسولة. فكيف نطلب ممن هو تابع أن يقود؟

إن مشاعر الطاعة والاحترام والحب والايمان التي تصدر من الآخرين وتتجه

نحونا هي مشاعر لا يمكن تجزئتها، فهي لا تتم إلا بشكل كامل ولا يمكن تحديدها بأوقات أو تقييدها بظروف. فلا يمكنك أن تطلب من الناس أن يحبوك في حالات ويكرهونك في حالات أخرى. ومن يقدمون محبتهم ومشاعرهم في حالات دون حالات ليسوا أتباعاً صادقين.

تأثير القائد يتجه نحو الآخرين وليس نحو ذاته فقط

تؤثر كبسولة القيادة على القائد وحده. فالتفاعلات الكيميائية التي تسببها الكبسولة تجعل القائد يشعر بالقدرة على التحكم في الذات وإدارة الوقت والمهام وإصدار القرارات بشكل أكثر قوة وكفاءة. لكن كل هذا قد يصنع ممن يتناول الكبسولة قائداً ولكنه لا يصنع من الآخرين أتباعاً أو مصدقين له. لأن تأثير الكبسولة لا يمتد إلى الآخرين.

«معظم الناس يقعون ضحايا للكذبة الكبيرة، لا للكذبة الصغيرة. الكذبة الصغيرة توقع قلة من الناس».

أما تأثير القيادة الحقة فيقع على الآخرين.

فمصدر طاعة الآخرين للقائد يكمن في أنهم يعلمون أنه سيحل مشكلاتهم وسيجعلهم يشعرون بأنهم أفضل حالاً مما هم عليه في غيابه. فالقيادة الحقة تتكون من شقين:

- شق قيادة الذات، وهذا قد يفلح فيه تناول كبسولات.
- شق قيادة الجماعات، وهذا لا يفلح فيه تناول الكبسولات.

ومثل ذلك ما يحدث عندما يتصنع الشخص الإنصات للآخرين أو عندما يدعي كذباً أنه مهتم بمشكلاتهم. فكل هذه الادعاءات والاصطناعات مصدرها إدارة الذات وإظهارها لما ليس فيها. وهذه ليس قيادة للجماعات إنما هي إدارة للذات. فليس مصدر كل هذا قيادة الذات ولا قيادة الجماعات وحبهم بشكل حقيقي.

قائد المؤسسات يولد من جديد مع كل تجربة

القيادة الحقيقية لا تأتي مصادفة، وهي لا تعني أن القائد يولد متمتعاً بسمات قيادية فطرية. تحدث القيادة الحقيقية مثلما يحدث تحول البذور إلى ثمار، واليرقات إلى فراشات. فإذا كان من الفطري أن تتحول كل بذرة إلى ثمرة، وكل يرقة إلى فراشة، فإن ذلك لابد أن يحدث عبر معاناة حقيقية. ولا تنسوا أن كثيراً من اليرقات والبذور تموت أو تذهب هباء دون أن تصبح أي شيء. هذا يعني أن بداخل كل منا قائداً ينتظر الولادة الثانية. فالولادة الأولى هي الولادة الجسمانية التي تأتي بعد المرحلة الجنينية والتي تحدث لكل الناس على السواء. أما الولادة الثانية فهي التي تحدث بعد مرحلة النضج. وفيها تتحول البذور المبثوثة في كل منا إلى ثمار.

التجارب التي يمر بها قائد المؤسسات عبارة عن سلسلة من الولادات التي تجعله يرتقي ذهنياً ونفسياً وروحياً وعاطفياً. فهو بعد كل تجربة يصبح أقوى وأقدر وأفضل مما كان عليه قبل التجربة.

«قوة القائد لا تعتمد على تحقيق النتائج وحدها».

وفي هذا يختلف قائد المؤسسات عن قائد المنشطات؛ يظل قائد المنشطات عند نفس المستوى دون ارتقاء للمستوى الذي يليه. وهذا يعني أنه لا يتعلم ولا يتطور ولا يتغير. فاللحظات الحاسمة في حياته ليست هي التجارب التي تصقل قدراته القيادية، بل هي اللحظات التي يتناول فيها كبسولات القيادة واللحظات التي تفقد فيها الكبسولات مفعولها الكيميائي. وبهذا يتأرجح قائد المنشطات كبندول الساعة بين حالتين فقط. فيعود في كل مرة إلى نفس المستوى الذي بدأ منه. أي أنه لا يتجاوز ما هو عليه بل يظل يكرر ذاته ويجتر مهاراته وكلماته وتصرفاته. وبهذا يمكن للآخرين التكهن بتصرفاته وأفكاره وردود أفعاله بدقة كبيرة. وإن يحدث ذلك فإنه لا يصبح قائداً حقيقياً. فالقائد الذي يمكن لأتباعه التنبؤ بأفعاله وأفكاره يفقد مصداقيته فوراً.

هذا لا يعني أن القائد الحقيقي هو من يفكر ويتصرف بشكل متهور أو أرعن. فهذا أيضاً يفقد مصداقيته كما يفقدها قائد المنشطات الذي يمكن التنبؤ بردود أفعاله. المقصود بالقيادة هو أن تصبح أفكار القائد وتصرفاته أكبر من قدرة

الاتباع على الاستيعاب. وفي نفس الوقت يتحتم أن يشعر الأتباع بوجود حكمة تعلو على أفهامهم في أفكار القائد. ثم يأتي سريان الزمان فيؤكد لهم صحة نتائج هذه الأفكار والأفعال فتزداد مصداقية القائد شيئاً فشيئاً.

القائد أكبر من النتائج

يعتبر قائد المنشطات مسئولاً فقط عن النتائج. فمهما كان الطريق الذي يسلكه أو القرار الذي يتخذه فإنه لا لوم عليه طالما حقق النتائج المطلوبة منه. فالنتائج تقع في قمة هرم أولويات قائد المنشطات. فقوة قائد المنشطات تتركز أساساً على قدرته على تحقيق النتائج. فإذا فشل قائد المنشطات في تحقيق النتائج فإن فريق العمل يتخلى عنه ويطالب بإقالته من منصبه. فالنتائج أهم من قائد المنشبطات.

«القادة الناجحون يتوصلون لصيغة ابتكارية للربط بين مصلحة المؤسسة ككل ومصلحة كل فرد فيها».

أما قائد المؤسسات فعلى العكس من ذلك، لا تحتل النتائج لديه قمة هرم الأولويات. بل يمكن للقائد الراعي أن يختار التضحية بالنتائج في سبيل قيمة أخرى. كما أن قوة القائد لا تعتمد على تحقيق النتائج وحدها. فالمجموعة تظل متمسكة بالقائد حتى لو فشل في تحقيق النتائج. أحيانا وفي كثير من الأحيان يزداد تمسك المجموعة بالقائد بعد فشله في تحقيق النتائج. إذن القائد أهم من النتائج. ولذا يتصرف القائد الراعي في كل موقف كما لو كان يسأل نفسه: «إذا قدر لي أن أعيش للأبد فما هو التصرف الأمثل الذي يجب أن أتخذه حيال الموقف الحالي؟».

لدى قائد المؤسسات ما هو أهم بكثير من النتائج. فيمكن مثلاً أن يحتل هدف المحافظة على روح الفريق قمة هرم الأولويات.

ويمكن أن تحتل اعتبارات العدالة قمة هرم الأولويات لدى قائد آخر، وهكذا.

بينما قائد المنشطات يتصرف في كل موقف كما لو كان يسأل نفسه: «إذا قدر لي أن أموت اليوم فما هو التصرف الأمثل الذي يجب أن أتخذه حيال الموقف

الحالي؟».

يركز القائد الراعى على أسلوب العمل والرؤية والنتائج في الأجل الطويل بينما يركز قائد المنشطات على نتيجة العمل وخاصة في الأجل القصير.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي :

«ليست القيادة بالأهداف والنتائج هي الأسلوب الأمثل.. إنها الأسلوب الوحيد».

«من الطبيعي أن تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الأفراد. فحل هذه المعادلة الصعبة هو ما يميز بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات».

الاستمرار أهم من الدولار

يهتم قائد المنشطات بتحقيق مكاسب بالدولار. ويحرص على أن تتحقق هذه المكاسب في الأجل القصير رغبة منه في ضمانها، لأنه لا يثق فيما قد يقع في الأجل الطويل. فكلما طال الأجل ضعفت ثقته وخارت عزيمته.

أما قائد المؤسسات فعلى العكس، يحرص على الاستمرار أكثر مما يحرص على الدولار. فقائد المؤسسات لا يتعجل الأرباح في الأجل القصير. هو يهتم بما هو أكبر من ذلك : بناء القدرات البشرية لمرؤوسيه. فهو يعلم أن تلك القدرات هي التي تجلب الأرباح. وبناء القدرات يحتاج للاستمرار والاستقرار. فالاستمرار والاستقرار أهم لدى قائد المؤسسات من الدولار.

هنا يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي :

«في بناء القدرات، ما يسميه قائد المؤسسات استثمارات، يسميه قائد المنشطات نفقات».

الموازنة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد

من أهم البنود التي يحرص عليها قادة المؤسسات بند المواءمة بين مصلحة المؤسسات ومصلحة الأفراد. فالقادة الناجحون يتوصلون لصيغة ابتكارية للربط

بين مصلحة المؤسسة ككل ومصلحة كل فرد فيها. فمصلحة الأفراد في مؤسسات الأعمال تكمن في تحقيق ما يلي :

1- الحصول على دخل معقول. 2- تحقيق الذات في بيئة العمل.

أما مصلحة المؤسسات فتكمن في تحقيق ما يلي :

1- الاستمرار. 2- تحقيق أعلى إنتاجية وربحية.

يرى قادة المنشطات أن هناك تعارضاً كبيراً بين البند الأول في مصلحة الأفراد، والبند الثاني من مصلحة المؤسسات. فيتحيزون للبند الذي يحقق مصلحتهم الشخصية. فإذا كانوا من الموظفين وليسوا أصحاب المؤسسة، فإن مصلحتهم تكون في الحصول على دخل معقول، على حساب الإنتاجية والربحية الكلية للمؤسسة. وإذا كانوا أصحاب المؤسسة فإنهم يتحيزون لتحقيق أعلى إنتاجية وربحية كلية، على حساب إعطاء الموظفين دخولاً معقولة.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك، فهم يهدفون لتحقيق الأهداف الأربعة السابقة معاً، دون محاباة أحدها على الآخر.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي :

«من الطبيعي أن تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الأفراد. فحل هذه المعادلة الصعبة هو ما يميز بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات».

مع قائد المنشطات احتكار التقدير يؤدي إلى احتكار المكافآت

يحرص قادة المنشطات على احتكار التقدير والمكافآت لهم وحدهم، دون إشراك بقية فريق العمل فيها. فقائد المنشطات يتسم بالأنانية وحب الذات، بحيث يعجز عن رؤية مساهمات الأفراد وينسب كل الفضل في الإنجاز لنفسه. وذلك يعني أنه يرى أن لا أحد يستحق الحصول على أية مكافآت سواه. فيحرص على قطف كل ثمار العمل والإنجاز لنفسه مبكراً ويبخل بمشاركة الآخرين فيها.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك، تماماً. فتجدهم يحرصون على نسب التقدير لأصحابه ومنح المكافآت لبقية أعضاء الفريق للمحافظة على تماسك الفريق. فهم يجدون جزءاً كبيراً من سعادتهم ومصلحتهم في سعادة ومصلحة الآخرين. على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي :

«احتكار التقدير مرتبط باحتكار المكافآت».

في معاملات قائد المنشطات التقريب يؤدي إلى الاستبعاد

نتيجة لضعفهم، يدرك قادة المنشطات تزعزع سلطانهم ويعترفون بعجزهم عن ترسيخ نفوذهم في المؤسسة. كثيراً ما يلجأون لألعاب التآمر مع بعض المقربين لاستبعاد من يهدد منصبهم وإزاحة الآخرين من طريقهم. وبهذا تمتلئ المؤسسات الفاشلة بالمؤامرات والمكائد. وفيها يقرب قائد المنشطات إلى نفسه قلة من الأشخاص ويطلق عليهم «بطانة» القائد. وعندما يقرب القائد قلة من الأفراد إليه، يؤدي ذلك إلى استبعاد الغالبية. فتصبح هذه بيئة مثالية لممارسة المكائد الداخلية. تكمن خطورة المكائد الداخلية في أنها تهدر طاقة الأفراد والمؤسسات فيما لا يفيد. فهي تنتج صراعات سلبية على السلطات والصلاحيات، ولا تنتج تفاعلات إيجابية في الأفكار والمقترحات.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك. حيث يمنحون اهتمامهم لكل العاملين دون استثناءات، ويبتون في الخلافات بموضوعية ودون تحيز لأحد. وهذا يرسخ سلطانهم على أساس من ممارسة العدالة في بيئة العمل. مما يؤدي إلى رسوخ زيادة نفوذهم وعدم احتياجهم لممارسة المكائد الداخلية خوفاً على مناصبهم. فتنتشر الشفافية بدلاً من الشللية.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

تقريب القلة يؤدي إلى استبعاد الكثرة.

جاءت النتائج في نهاية فترة العام مؤكدة لتوقعات قائد المؤسسات فقد خسر فريق المنشطات خسارة فادحة رغم تحقيقه لبعض النتائج الإيجابية في الشهر الأول. ومنذ هذا اليوم بدأت معامل المنشطات رحلة الإفلاس. وظلت كلمات وأفكار قائد المؤسسات باقية، مستعصية على أن تختصر في كبسولات. بل لابد لمن يتناولها أن يفكر فيها بعمق، وأن يتغير من الداخل ليصبح قائد مؤسسات وليس قائد منشطات!

السبب قبل الذهب

الطاقة وقوة الإرادة تحول التراب إلى ذهب

كان ساحرنا أو بائعنا بطل هذه القصة يعمل راعيا للأغنام في جنوب أسبانيا. اسمه وشكله ليسا مهمين. المهم أنه اختار مهنة الرعي والتجوال ورفض مواصلة الدراسة في المدرسة كما طلب منه والداه. كان يرى في الرعي عالما مفتوحا وفرصة للتأمل، بدلا من الحياة المغلقة في البيوت والمكاتب. طور شخصيته وعزز ثقافته بقراءة القصص والروايات التي كان يشتريها عندما يذهب إلى المدينة لجز صوف أغنامه.

كان الراعي يأوي بغنمه مع غياب الشمس إلى مبنى قديم مهجور يبدو أنه بقايا كنيسة قديمة، كان سقفه قد انهار ونمت في وسطه شجرة جميز ضخمة.

«يحتاج الإنسان لقوة خارقة لكي لا يضطر لاستخدام كل قواه الخارقة».

فرد جسده المنهك على حجر مستطيل أملس وجعل كتابه الضخم وسادة تحت رأسه. وعندما نام فاجأه، مرة أخرى نفس الحلم الذي رآه في الأسبوع السابق. كان الراعي الشاب يحلم كثيرا ويتجول كثيراً، وكان يريد أن يقرأ كتبا أكثر وأكبر حجما حتى لا يشعر بالملل وحتى يتعلم كل شيء يمكن تعلمه في هذا العالم. هكذا كان يقول لنفسه.

ما هو الحلم؟

حلم الشاب أنه رأى كنزا مدفوناً في الصحراء بالقرب من أهرام الجيزة في مصر. ولأنه لم يكن يعرف شيئا عن الأهرام أو أين تقع، فلم يكترث بحلمه كثيرا. ولكن تكرار الحلم جعله يفكر في الأمر ملياً.

ذهب الشاب إلى عرافة غجرية طالباً تفسير حلمه. فاشترطت عليه أن يعطيها عشر كنزه الدفين عندما يجده مقابل تفسير الحلم. فوافق على مضض، بل إن إصرارها على أخذ **10٪** (عمولة) جعله يصدق أكثر أن الكنز حقيقة وليس مجرد حلم أو خيال.

لكن **(كما يتردد البائعون وكل الناس في تغيير مسارهم المهني)** كان متردداً في ترك غنمه وحبيبته ابنة تاجر الصوف في المدينة، لكي يذهب ويبحث عن كنزه المدفون في الصحراء.

فقد كان يقابل تلك الفتاة ويحلم بها كلما زار المدينة ليجز صوف أغنامه. وكان سعيداً جداً لأنه كلمها أكثر من مرة، وأقنعها أنه يرعى الأغنام بإرادته .. وأنه متعلم ومثقف.

الأسطورة الذاتية وتحقيق الذات

في المدينة يقابل الراعي الشاب رجلا عجوزا يتطفل عليه ويبدأ معه حوارا رغم أنفه. فقد اقتحم العجوز خصوصيته وبدأ يكلمه عن حياته. أخبره الرجل العجوز أنه ملك قادم من الصحراء. لكن الشاب لم يصدقه إلا بعد أن رأى على صدره درعا ذهبية مرصعة بالجواهر. وبعد أن قص الشاب للعجوز قصة حياته (حياة الشاب) بالتفصيل وطلب منه أن يعطيه عشر أغنامه لكي يساعده في الوصول إلى كنزه. هنا يدرك الشاب أن في الأمر سرا ويتعجب من معرفة العجوز الخارقة ببواطن الأمور ويصغي إليه. لأنه لم يحدثه أصلا عن كنزه وعن أحلامه الكبيرة.

> **«يموت الجبان عدة مرات، ولا يتذوق الجسور طعم الموت إلا مرة واحدة».**
> **وليام شكسبير**

قال للرجل العجوز: «لماذا لا تأخذ عشرا آخر من الكنز مثل العرافة؟». فأجابه الملك العجوز قائلا: «لا تعد الناس بما لا تملك. فالكنز ليس بين يديك الآن، وليس من حقك أن تعدني بعشره قبل أن تمتلكه، وإلا فقدت الرغبة في الحصول عليه. **يجب أن توظف ما تملك وتركز على مواردك الحالية لتحصل على ما لا تملك وتزيد مواردك المستقبلية».**

فسأله الشاب: ولماذا تساعدني؟ وماذا ستفعل بعشر أغنامي وأنت ملك؟

قال الملك: أساعدك لأنه بإمكانك تحقيق أسطورتك الذاتية. **أسطورتك الذاتية هي ما تمنيت دائما أن تفعله.** كل منا يعرف في مستهل شبابه ما هي أسطورته الشخصية. ففي تلك المرحلة من العمر يكون كل شيء واضحا وممكنا، ولا يخشى الإنسان الحلم والسعي وراء كل ما يريد تحقيقه. ومع مرور الوقت تبدأ قوى غامضة في محاولة إثبات استحالة تحقيق أسطورته الذاتية.

تلك القوى تبدو في البداية سالبة، لكنها هي التي تعلمك كيف تحقق أسطورتك الذاتية. فهي التي تشحذ روحك وإرادتك. وهناك حقيقة كبيرة في هذا العالم. فأينما كنت ومهما فعلت، فإنك عندما تريد شيئا بإخلاص، تولد هذه الرغبة في روح العالم. وهذه هي

رسالتك في الحياة.

لكن المشكلة هي أن أغلب الناس لا يكتشفون أو لا يدركون رسالتهم. فيعيشون بدون هدف .. فلا يحققون أسطورتهم الذاتية. وتمر حياتهم دون أن يلاحظوا أو يعرفوا أو ينجزوا شيئا مهما. ولذلك يتراجع كثير منهم عن مواصلة اكتشاف رسالتهم أو حقيقتهم الشخصية في آخر لحظة. لكن كثيرين منهم يواصلون البحث عن ذواتهم ولا ينفكون يلاحقون أهدافهم، فتعمل الظروف لصالحهم فيحققوا أهدافهم وذواتهم.

الملك يتحول إلى حجر

وحكى الملك للشاب أنه في الأسبوع الماضي اضطر أن يظهر لأحد المنقبين عن الأحجار الكريمة على هيئة حجر. كان الرجل المنقب قد هجر كل شيء ليبحث عن الزمرد. وظل يعمل خمس سنوات بأكملها في مجرى أحد الأنهار. وكسر تسعمائة وتسعة وتسعين ألفا وتسعة وتسعين حجرا محاولا البحث عن زمردة. وفي هذه اللحظة فكر المنقب في التراجع عن هدفه ولم يبق أمامه غير حجر واحد ويعثر على زمردته.

«يعرف الصيادون أن البحر خطير، وأن العاصفة رهيبة. ولكنهم لم يقتنعوا بأن كل هذه الأسباب تكفي لكي يبقوا على الشاطىء»».
فان جوخ

وبما أن المنقب أخلص لأسطورته الذاتية، فقد حول الملك نفسه حجرا وتدحرج ليرتطم بقدم المنقب. وفي عاصفة من الغضب قذف المنقب بالحجر بعيدا وهو يشعر بالإحباط. لكنه اصطدم بحجر آخر فتحطم ليكشف عن أجمل زمردة في العالم.

وأضاف الملك العجوز: **«الناس يدركون في وقت مبكر جدا مبرر وجودهم، وربما كان هذا هو السبب في أنهم يتخلون عنه مبكرا أيضا. وهذا المنقب صرف خمس سنوات من عمره ليصل إلى زمردته. ومن المهم أن تتعلم أن لكل شيء في الحياة ثمنا، وعليك أن تدفع الثمن لكي تصل إلى كنزك».**

العلامات

قال الشاب للملك: أوافق على إعطائك عشر قطيع الأغنام، إذا استطعت أن أبيع باقي

القطيع لكي أعبر إلى أفريقيا وأبحث عن الكنز.

قال له الملك : ستبيع قطيعك بسهولة لأنك لم تفكر في البيع من قبل، وسيكون هذا فألا حسنا وعلامة على بداية النجاح، وهذا هو حظ المواتاه. فعندما تلعب «الكوتشينه» أو الورق لأول مرة تكسب بسهولة، وعندما تبيع لأول مرة تبيع بسهولة.

سأله الشاب : لماذا؟

فأجابه الملك قائلا : لأن الله يساعدك والأمور تسير في طريقك ولأنك تريد بصدق أن تعيش أسطورتك الذاتية.

وتذكر الشاب أن جده كان حدثه عن العلامات. فسأل : هل تؤمن حقا بالعلامات التي يجب أن نلاحظها ونحن نعيش حياتنا.

قال الملك : العلامات موجودة ويجب أن تلاحظها لأنها تساعدك على اتخاذ القرارات وانتهاز الفرص.

وفي هذه اللحظة انتزع الملك من درعه حجرين كريمين : الأول أبيض والثاني أسود وقدمهما للشاب قائلا :

الحجران يسميان «أوريم وتوميم». **الأسود يعني «نعم» والأبيض يعني «لا».** وسوف يفيدانك عندما تعجز أنت بنفسك عن الاستدلال بالعلامات. ولكن لا تستخدمهما إلا في اللحظة الحاسمة، وعندما لا تجد بديلا آخر، وصار الحل مستحيلا. ودائما اطرح عليهما أسئلة محددة.

«قبل أن تشكو من كثرة مطبات الحياة ومن وعورة الطريق، تأكد أولاً من أنك تسير على الطريق الصحيح وأن خطاك راسخة وحذاءك سليم».

ومن الآن فصاعدا :

- عليك أن تتخذ قراراتك بنفسك.
- لا تنس أن كل الأشياء شيء واحد.
- لا تنس لغة العلامات.
- لا تنس أن تمضي حتى نهاية أسطورتك الذاتية.
- أنه يمكنك أن تسير في هذا العالم وترى كل شيء وتفعل كل شيء دون أن تفقد

توازنك، بشرط أن تنظر دائما أمامك وليس بين قدميك.

- وأنه لا يمكنك الوصول إلى السعادة الحقيقية إلا من خلال إسعاد الآخرين.

سر السعادة

أضاف الملك :

قبل أن تمضي في طريقك، ملاحقا أهدافك أيها الشاب، أود أن أحكي لك حكاية قصيرة.

«يحكى أن أحد التجار أرسل ابنه لكي يتعلم سر السعادة لدى أحكم رجل في العالم. مشى الفتى أربعين يوما حتى وصل إلى قصر جميل على قمة جبل، وفيه يسكن الحكيم الذي كان يسعى إليه. وعندما وصل وجد في قصر الحكيم جمعا كبيرا من الناس. كان الحكيم يتحدث إلى هذا وذاك، وتحتم على الشاب أن ينتظر ساعتين قبل أن يحين دوره».

«كل ما يزعجنا في سلوك الآخرين يساعدنا بقوة على فهم وتغيير أنفسنا».

كارل يونج - عالم نفساني

«أنصت الحكيم بانتباه إلى الشاب، ثم قال له : الوقت لا يتسع الآن لأن أشرح سر السعادة. وطلب منه أن يقوم بجولة داخل القصر ويعود لمقابلته بعد ساعتين، وأضاف الحكيم وهو يقدم للفتى ملعقة صغيرة فيها نقطتين من الزيت : **«أمسك بهذه الملعقة في يدك طوال جولتك، وحاذر أن ينسكب منها الزيت».**

أخذ الفتى يصعد سلالم القصر ويهبط مثبتا عينيه على الملعقة. ثم رجع لمقابلة الحكيم الذي سأله :

«هل رأيت السجاد الفارسي في غرفة الطعام؟ والحديقة الجميلة؟ وهل استوقفتك المجلدات الجميلة في مكتبتي؟

ارتبك الفتى واعترف أنه لم ير شيئا، فقد كان همه الأول ألا يسكب نقطتي الزيت من الملعقة. فقال الحكيم :

«ارجع وتعرف على معالم القصر، فلا يمكنك أن تعتمد على شخص لا يعرف البيت الذي يسكنه».

عاد الفتى يتجول في القصر منتبها إلى الروائع الفنية المعلقة على الجدران، شاهد الحديقة والزهور الجميلة، وعندما رجع إلى الحكيم قص عليه بالتفصيل ما رأى، فسأله الحكيم : «ولكن أين قطرتا الزيت اللتان عهدت بهما إليك؟». نظر الفتى إلى الملعقة فلاحظ أنهما

انسكيتا، فقال له حكيم الحكماء: **«تلك هي النصيحة التي أستطيع أن أسديها إليك، سر السعادة هو أن ترى روائع الدنيا دون أن تسكب أبداً قطرتي الزيت».**

فهم الفتى مغزى قصة الملك. فهو أيضا يحب الترحال ويقرأ الكتب، لكنه لا ينسى شيئاً أبدا. **«فسر السعادة هي أن نوازن بين الأمور، فلا يطغى أي منها على الآخر».**

الساحر يبيع الكريستال

باع الشاب غنمه وعبر إلى أفريقيا. وفي مدينة طنجة فقد كل أمواله في عملية نصب، وصار عليه أن يبدأ من جديد. مد الشاب يده في جرابه ليستشير الحجرين (أوريم وتوميم) لكنه تراجع ورأى أن الأمر ليس خطيراً وأنه يستطيع أن يتدبر أموره دون مساعدة. فقرر أن يواصل رحلته نحو الكنز.

«المعرفة محدودة أما الخيال فأكثر اتساعاً من العالم».

ألبرت آينشتاين

لكنه كان خالي الوفاض .. بلا مال .. أو أغنام .. أو طعام. فسار على غير هدى حتى رأى واجهة عرض في محل مغربي يعرض أنواعاً رائعة من الكريستال يعلوها التراب. دخل محل الكريستال .. وقال لصاحبه العجوز الذي يتقن الأسبانية: «يمكنني أن أنظف كل قطع الكريستال في هذه الواجهة مقابل وجبة غذاء».

وبدأ بالفعل ينظف الكريستال بهمة ونشاط، فدخل سائحان واشتريا فوراً قطعاً كثيرة من الكريستال. فقال له التاجر: «هذه علامة فأل حسن. أريدك أن تعمل عندي بأجر دائم وأعطيك عمولة على كل قطعة تبيعها».

وافق الشاب على الفور لأنه يريد أن يجمع كل ما يستطيع من المال لكي يسافر إلى أهرامات الجيزة ليصل إلى كنزه الموعود. فكان يلمع كل قطع الكريستال كل يوم. ونصب واجهة عرض متحركة للكريستال خارج المحل. وعندما اعترض صاحب المحل خوفاً من أن يسقطها أحد المارة ويتحطم ما عليها من كريستال، قال له الشاب: **«المخاطرة قائمة في كل مناحي الحياة، وأنا خسرت أموالي بدون سبب وفي عملية نصب وفي لحظة من الزمن. ولكي نبيع أكثر من غيرنا يجب أن نخاطر أكثر من غيرنا».**

ولاحظ الشاب أن المارة في الطريق المرتفع يكونون دائماً منهكين عندما يصلون إلى نهاية الطريق عند قمة المرتفع، فيطلبون بعض الماء ويسألون عن مكان يشربون فيه الشاي. فبادر إلى وضع وعاء كبير للماء البارد، ونصب إلى جانبه موقدا لإعداد الشاي. وصار يسقي الشاي والماء للمارة بأواني الكريستال البلورية. وعندما شاع الخبر في المدينة، بدأ الناس يؤكدون أن شرب الشاي والماء بأواني الكريستال يشبه السحر، لأن طعم الشاي صار أزكى، وصار الماء أجمل وأنقى.

المكتوب

بدأ التاجر صاحب محل الكريستال يخرج عن صمته المعهود، وقال للصبي: «يبدو أن المكتوب «مكتوب».

فسأله الشاب: «ما معنى مكتوب». فقال له التاجر: «من الصعب ترجمتها،» معناها الحرفي: «شيء مدون» ولكن لها معنى روحي أحسه ولا ألمسه. فقد كنت أفكر في زيارة الحجاز والحج منذ سنوات، ولم أستطع ذلك بسبب كساد تجارتي. ولكنه مكتوب وسوف أحج لبيت الله الحرام هذا العام. في بعض الأحيان يكون من المستحيل أن توقف نهر الحياة عن الجريان. نعم يستطيع كل منا أن يحقق أحلامه، بسبب ما هو (مكتوب)».

«أحب الضوء لأنه ينير لي الطريق، ولا أرفض الظلام ففيه أرى النجوم».

فرد عليه الشاب: «كل هذا بسبب حلم كان يمكن أن يمر كغيره من الأحلام دون أن ينتبه إليه أحد. «وأنا أيضا سأواصل العمل معك لمدة عام ثم أواصل طريقي للبحث عن كنزي في صحراء الأهرامات».

روح العالم وعبور الصحراء

بعد أقل من عام كان الشاب يعبر الصحراء في طريقه إلى الجيزة عبر واحة الفيوم. كان واحداً من عشرات المسافرين على الجمال عبر الصحراء القاحلة، وكان في القافلة مزيج غريب من البشر. قال لنفسه: «يجب أن أواصل رحلتي لأنها مكتوب. ولأنني أستطيع

في أي وقت أن أشتري غنماً، أو أن أتاجر في الكريستال. لكن البحث عن الكنز والوصول للهدف لا يمكن تأجيله».

بين المسافرين عرف الشاب رجلاً إنجليزياً كان يحمل على الجمل الذي استأجره عشرات الكتب في السحر والفلسفة والكيمياء. وبعد أن تعارف الشاب والإنجليزي فهم منه أنه يقصد واحة الفيوم القريبة من الجيزة، حيث قيل له أن بها ساحراً سيميائياً استطاع فعلا تحويل التراب إلى ذهب. وأنه - أي الإنجليزي - حل معظم رموز السيمياء ما عدا واحداً منها. ويريد أن يتعلمه من سيميائي الفيوم.

إلا أن الشاب لم يكترث كثيراً لفلسفة الإنجليزي. كان يحب الكتب ويقرأها، لكنه تعلم من الناس، ومن رعي الغنم، ومن الأحلام، ومن التاجر المغربي والملك، ومن بيع الكريستال ومن البحث عن أسطورته الذاتية أكثر مما تعلم من الكتب.

في الطريق قص الشاب حكايته للإنجليزي، فأثارته كثيرا فترة عمله في محل الكريستال وكيف ازدهر المحل بسبب المخاطرة والتركيز والتجديد، فقال له الإنجليزي:

«ذلك هو المبدأ الذي يشمل كل شيء والذي تسميه السيمياء «روح العالم»، فعندما تريد شيئا من كل قلبك فإنك تقترب من روح العالم، وتلك قوة إيجابية على الدوام».

«المثابرة هي ما يجعل المستحيل ممكناً، والممكن محتملاً، والاحتمال مؤكداً».

تذكر الشاب كيف أنه عندما بدأ تنظيف الكريستال، سمع التاجر المغربي يقول: «الإنسان يتعلم من العمل وليس من العلم، وأهم ما في العلم هو العمل نفسه، وأن تنظيف الكريستال سيخلصهما (التاجر والشاب) من الخوف والأفكار السيئة لأنه عمل نظيف».

من هنا بدأ الشاب يهتم بالسيمياء، وفكر أنه يستطيع بقليل من الصبر أن يحول كل شيء إلى ذهب. وعندما سأل الإنجليزي عن طريقة إنجاز العمل ولماذا يكتب السيميائيون برموز غامضة ولا تستطيع الغالبية اكتشاف السر أو إنجاز العمل الأكبر، أجابه قائلاً:

«لأنه لا يجب أن يفهم تلك الرموز سوى الإنسان الحكيم والمسئول إلى درجة استحقاق الفهم. تخيل للحظة أن كل الناس عرفوا كيف يحولون الرصاص إلى ذهب: بعد وقت قصير لن يساوي الذهب شيئا. العمل الجبار يحتاج إلى عقول عظيمة وقلوب مغامرة

وأيد كادحة. أي أن تطلب العلا من قلبك وتسعى إليه حتى يسعى إليك. وحتى في هذه الحالة سيظن كثيرون أنك نجحت بسهولة، مع أن الأمر ليس كذلك. فالحظ هو السعي باتجاه الهدف، والمصادفة هي أن توجد حيث يجب أن توجد، ولسبب يستحق ذلك الوجود. أرجو أن تكون قد فهمت ما أريد قوله».

العلامات تتواصل

وصل الشاب إلى الفيوم ليجدها واحة غنّاء أكبر من كثير من القرى في أسبانيا. ولكن أحدا لم يقابل سيميائي الفيوم الحكيم ولم يكن أحد هناك يعرف من هو. فالسيميائيون يبدون كغيرهم من الناس في الظاهر مع علامات وفروق بسيطة لا يعرفها إلا هم.

«أؤمن بالخيال. فما لا أستطيع أن أراه هو بالتأكيد أهم بكثير مما أستطيع أن أراه».

ومن هول ما لاقاه الشاب في الدروب، وما يعج بها من مخاطر، وما يدور حولها من حروب، فكر للحظة :

«لماذا كلما اقترب من حلمه، صارت الأمور أكثر صعوبة. فلم يعد لما أسماه الملك العجوز «حظ المبتدئين» وجود. فالأمر الآن هو اختبار لصلابة وشجاعة من يسعى إلى تحقيق أسطورته الذاتية. ولا مجال هنا للتعجل أو لنفاد الصبر، وإلا ستغيب عن بصره العلامات الهامة التي وضعها الله في طريقه».

ولكنه بدأ يعرف أنه لكي ينجز أي عمل يريده، يجب أن يبدأه الآن. ويجب أن يبدأه حتى لو تأخرت تلك البداية عشر سنين. لأن تأخره لعشر سنين أفضل من تأخره لعشرين سنة، وأفضل طبعاً من التخلي عن تحقيق أسطورته الذاتية تماماً.

كانت الفيوم محاصرة بسبب حروب القبائل حولها. لكن الشاب كان أكثر أفراد القافلة تجوالا. جاب الواحة من شمالها إلى جنوبها ومن شرقها إلى غربها، مثل أي بائع عنيد. لم يكن يبحث عن السيميائي بل عن أسطورته الذاتية وعن كنز ينتظره في مكان ما من العالم.

أثناء تجواله مع رفيقه الإنجليزي رأى فتاة اسمها فاطمة تحمل جرتها على كتفها وعلى رأسها غطاء شفاف. تقدم منها ليسألها عن السيميائي في الظاهر، لكنه كان يريد أن يسمع صوتها. فعندما رآها أحس وكأن روح العالم تجلت بكل عنفوانها أمام عينيه. وقال لنفسه : **«لا يمكن للإنسان أن يقطع كل هذه المسافات في هذا العالم ليرى امرأة فقط، لا بد أن يكلمها وأن يعرفها وأن يحبها».**

وعندما انفرجت شفتا فاطمة عن ابتسامة حيية، رأى في ابتسامتها علامة أخرى. ربما هي العلامة التي طال انتظارها والتي كان يبحث عنها في الكتب وفي رعاية الأغنام وأكواب الكريستال وصمت الصحراء.

شعر بامتنان عظيم وشكر الله لأنه يحب، **فعندما نحب يكون لكل الأشياء من حولنا معنى.** فخرج إلى أطراف الواحة مبتعدا عن فاطمة ومتأملاً الصحراء. وفجأة رأى صقرين كبيرين ينقض أحدهما مهاجماً الآخر.

هل تكون هذه علامة أيضا؟

«من يعيش بلا خيال، يعيش بلا أجنحة».

محمد علي كلاي

لا بد أن جيوش القبائل ستهاجم الواحة. فعاد الشاب أدراجه ليخبر أهل الواحة بأن القبائل ستنقض على الواحة وأن عليهم الاستعداد، لأنه رأى علامة ودليلا قاطعا على ذلك. لم يكن الشاب يخاف الموت، لأنه حقق أسطورته الذاتية حينما رأى فاطمة أو أنه أوشك على ذلك. ولأن الموت في الغد شأنه شأن الموت في أي يوم آخر. فقد خلق الله كل يوم إما لكي نحيا فيه أو أن نموت فيه. وكل هذا يتوقف على كلمة واحدة : **«المكتوب».**

وفجأة ظهر له مارد ملفع بالسواد. انتزع الرجل الغريب سيفا كبيرا مقوس النصل من غمده الفضي، فلمع وكأنه صنع أيضاً من نوع عجيب من الكريستال. سأل الرجل الملثم : «من ذا الذي يجرؤ على تفسير تحليق الصقور؟»

فرد الشاب بقوة : «أنا الذي جرؤت».

فسأله الفارس : «ماذا يفعل رجل غريب مثلك في أرض غريبة؟».

أجاب الشاب : «أنا أبحث عن أسطورتي الذاتية، وقد وجدتها في هذه الواحة، ولكنك لن تفهم ما أعنيه بعبارة : «أسطورة ذاتية».

قال له الفارس : «أردت أن أختبر شجاعتك. فالشجاعة هي الفضيلة العظمى التي يحتاجها

البشر، خاصة هولاء الذين يبحثون عن أسطورتهم الذاتية. قراءة العلامات لا تكفي، ولا بد من المخاطرة. وغداً عندما ينقض المحاربون على الواحة، عليك أن تحتفظ بشجاعتك. فإذا احتفظت برأسك فوق رقبتك .. فتعال وقابلني في خيمتي المعزولة في أقصى جنوب الواحة».

وهكذا .. التقى الشاب بالسيميائي.

من هو السيميائي؟!

هل هو العالم الإنجليزي الغارق في بطون الكتب؟ أم هو الشاب المغامر الباحث عن الحب والحياة والكنز؟ أم هو ساحر أو فارس الفيوم الذي يعيش أسطورته الذاتية في قلب الصحراء؟ أم هو كل من تتقمص روحه فكرة : «السبب قبل الذهب» ويسعى وراء حلمه لا يتراجع أبدا، مهما طال به المطال، وأرهقه الترحال، لأنه شجاع والشجاعة هي الفضيلة الكبرى في هذا العالم.

«عش على خيالك فهذا أفضل من أن تعيش على ذاكرتك».

أخبر الشاب أهل الفيوم بأمر الهجوم، فاستعدت الواحة وانتصرت في الحرب. وكافأه رؤساء الواحة بخمسين جنيها من الذهب. ثم ذهب ليقابل سيميائي الفيوم، الذي قرر أن يساعده ويقوده إلى حيث كنزه المخبوء. وكانت أول عبارة قالها له، هي نفس عبارة الملك العجوز الذي قابله قبل عبوره من الأندلس إلى طنجة :

«عندما تكون رغبتنا جارفة لتحقيق شيء، فإن العالم كله يتآمر معنا لتحقيق ما نرغب».

الإرادة

الأمر كله، من مبدئه إلى منتهاه .. متعلق بالإرادة. وما علينا إلا أن نريد. وعندما نريد .. فنحن نحب، وعندما نحب فإننا نعيش، وعندما نحيا تساعدنا الحياة على المزيد من الحياة. فنحقق ما كنا نريد، فنعرف أننا أردنا حقاً، ويقول الناس عنا أننا نجحنا. والحقيقة أننا أردنا. فعندما نريد .. ننجح، حتى لو لم نصل إلى نهاية الطريق.

قال له السيميائي : «بع جملك واشتر حصاناً. فالجمال خادعة، تسير عشرات الأميال ولا يبدو عليها أي تعب، ثم تخر فجأة على ركبها وتموت. الخيول تتعب بالتدريج، وتعرف دائما حدود ما تطلبه منها ومتى ستموت».

في مساء اليوم التالي وصل الشاب إلى خيمة «السيميائي» على صهوة حصان. قال السيميائي : «أرني الحياة في قلب الصحراء، فلا يكتشف الكنوز سوى من يستطيع أيضا أن يكتشف معنى الحياة».

لكن الشاب لم يكن سعيداً، لأن السعي وراء الكنز يعني الابتعاد عن فاطمة، فقال للسيميائي :

أود أن أبقى في الواحة. فاطمة أغلى عندي من الكنز. فرد السيميائي :

- فاطمة فتاة صحراوية وهي تعرف أنك سترحل لتعود. هي وجدت كنزها (أنت) وهي الآن تنتظر منك أن تعثر على كنزك.
- وإذا قررت أن أبقى؟

«صفعة بكلمة أكبر أثراً من ضربة سيف».

◎ **في السنة الأولى:** ستصبح مستشار الواحة، وستملك من الذهب ما يكفي الكثير من الخراف والجمال، وستتزوج فاطمة وتعيش سعيداً. وسيتحسن يوما بعد يوم تفسيرك للعلامات، لأن الصحراء معلم بلا نظير.

◎ **في السنة الثانية:** ستتذكر الكنز، وستتحدث إليك العلامات بإلحاح، لكنك لن تلقي لها بالا، لأنك ستكون مشغولا بثروتك وسلطتك وبكل التفاصيل.

◎ **في السنة الثالثة:** ستقضي الليالي هائما في الواحة، وستصبح فاطمة امرأة تعيسة لأنك تخليت عن حلمك من أجلها. وعندما تصل إلى هذه المرحلة ستخبرك العلامات بأن كنزك غاص في باطن الأرض إلى الأبد.

◎ **في السنة الرابعة:** ستهجرك العلامات. لأنك لم تستمع إليها، وستعزل من منصب المستشار. ستصبح تاجرا غنيا جدا، ولكنك ستمضي بقية أيامك تائها لأنك لم تحقق أسطورتك الذاتية. وكلما ازداد ثراؤك تبخر حلمك واندثرت سعادتك. لأنك لم تدرك أن الحب لا يمنع رجلا من أن يسعى وراء أسطورته الذاتية، وإن حدث هذا

فمعناه أنه لم يكن حبا حقيقيا.

العمل

امتطيا جواديهما وكانت الرياح تنقل أصواتا من الواحة، فحاول أن يتعرف على صوت فاطمة، وظل الفارس السيمياني يتحدث عن الحب والكنوز وعن نساء الصحراء وعن أسطورته الذاتية. فقال له الشاب: سأذهب معك.

كان الشاب مع السيمياني في طريقهما من الفيوم إلى الأهرامات. قرر السيمياني أن يساعده لأنه يعرف أن الإرادة **هي روح العالم**، وأن هذا الشاب يريد حقا أن يعيش أسطورته الذاتية. وفي الطريق قال له:

«تتسبب المشكلة في عقد الكثير من الاجتماعات، ومع مرور الوقت، تصبح الاجتماعات أهم من المشكلة».

هناك طريقة واحدة للتعلم، هي العمل.

فكل ما كنت تريد معرفته تعلمته خلال رحلتك من إسبانيا إلى الأهرامات.

فسأله الشاب: «ولماذا فشل كل السيميائيين الآخرين في تحويل المعادن الرخيصة إلى ذهب؟».

أجابه السيمياني: **«لأنهم بحثوا عن الذهب لا عن السبب. بحثوا عن الكنز دون أن يعيشوا أساطيرهم الذاتية».**

«وماذا أفعل لكي أستغرق في أسطورتي الذاتية؟» سأل الشاب.

قال السيمياني: **«أصغ إلى قلبك، فهو يعرف كل شيء. وحيث يكون قلبك يكون كنزك».**

«لكن قلبي يخشى أن يتعذب»، أجاب الشاب.

«قل لقلبك إن الخوف من العذاب أقسى من العذاب نفسه. والخوف من الفشل هو الفشل بعينه. وأفضل أن تتألم لأنك تريد، من أن تتألم لأنك تخاف».

كلمة للسيميائيين

سأل الشاب قلبه: هل أعمل أم أخاف؟ قال له قلبه:

«لكل إنسان كنز ينتظره. لكن القلوب تصمت لأن الناس كفوا عن البحث عن كنوزهم. وللأسف فإن قلة من الناس تتبع قلوبها وتحاول أن تعيش أسطورتها الذاتية لتحيى بسعادة. أغلب الناس يرون العالم محفوفا بالخطر. ولهذا السبب ذاته يصبح العالم فعلا محفوفا بالخطر. ولهذا تصمت القلوب وفي صمتها تذوب. فالقلوب لا تتكلم إلا لمن يملك الشجاعة ويبحث عن كنزه».

وسأل الشاب :

«هل هناك شيء واحد وجوهري .. لم أتعلمه حتى الآن؟».

وبسرعة أجاب السيميائي : «نعم»

«عليك أن تتعلم «اختبار الغالب».

«فكل مسعى يبدأ بحظ المبتدئ وينتهي باختبار الغالب». فمعظم من يموتون في الصحراء عطشا يموتون في اللحظة التي يكونون فيها في أقرب نقطة من الواحة. تماما كما يقول المثل : «أحلك لحظات الليل هي اللحظة التي تسبق الفجر مباشرة». وفي هذه اللحظة الحالكة يتراجع معظم الناس. أي في اللحظة التي يكونون فيها على وشك تحقيق غايتهم. وهذا لا يحدث اعتباطا، وإنما لكي نتعلم الدروس التي نعيشها ونحن نقترب من الفوز. فالتعلم من الفوز أو من لحظة تحقيق الحلم أهم من الحلم نفسه».

«أحلك لحظات الليل هي اللحظة التي تسبق الفجر مباشرة».

قال الشاب : فهمت.

وأضاف :

«ولهذا فإن السيمياء هي أن يبحث كل إنسان عن كنزه ثم يجده. ثم يود أن يصبح أفضل مما كان في حياته من قبل. فعندما يؤدي الرصاص دوره يتحول إلى ذهب. **ونحن عندما نسعى إلى أن نصبح أفضل مما نحن عليه، فإن كل شيء من حولنا يصير أفضل أيضا.** فلكل إنسان دور رئيسي في تاريخ العالم، لكن معظم الناس لا يدركون

ذلك. لا يدرك ذلك إلا من يعيشون أساطيرهم الذاتية».

الشاب يكتشف كنزه

عندما لاحت الأهرام من بعيد، تراجع السيميائي العجوز بسرعة. وقال للشاب المتحمس: «لا أستطيع أن أساعدك بعد الآن، فالأهرام تنظر إليك، وعليك أن تواصل السعي نحو النجاح، حتى لو تخلى عنك الآخرون أو اتهموك بالغباء. سيساعدك الناس دائما ليساعدوا أنفسهم. وعليك وحدك أن تساعد نفسك من أجل نفسك. لأنك أنت وحدك المسئول».

«سيساعدك الناس دائما ليساعدوا أنفسهم».

ظل الشاب يقترب من الأهرام، وعندما ارتقى تلة صغيرة، ولم يعد يفصل بينه وبين الهرم الأكبر سوى سهل منبسط، ركع على ركبتيه وبكى. تذكر حلمه في المبنى القديم المهجور تحت شجرة الجميز الضخمة. وتذكر أغنامه والملك العجوز الذي علمه معنى حظ المبتدىء والأسطورة الذاتية. وتذكر العرافة التي تريد عشر كنزه وتاجر الكريستال والصقور وفاطمة والإنجليزي الذي يقرأ ليفهم معنى السيمياء دون جدوى، وتذكر كل العلامات.

وحيث بكى وتساقطت دموعه، رأى جعرانا يتحرك. وكان يعرف أن الجعران في مصر رمز مقدس. وكانت هذه علامة أخرى. وحيث رأى الجعران وسقطت دمعته بدأ يحفر بحثا عن كنزه.

وفي ضوء القمر الساطع، ومن فوق قمة الهرم كانت القرون تراقبه بصمت. وظل يحفر ويحفر حتى اقترب منه جمع من الناس. سألوه ماذا يفعل، فقال إنه يحفر بحثا عن كنز. ولما رأوه قد حفر كثيرا أشفقوا عليه، وظنوا أن به مسا من الجنون. وعندما فتشوه لم يجدوا معه غير «أوريم وتوميم» .. فأخذوا منه الحجرين الكريمين دون أن يعترض. فما فائدة حجرين كريمين ما دام لم يعثر على كنزه الكبير.

وفي هذه اللحظة تقدم منه أكبر الرجال سنا وقال:

«لن نقتلك أيها الغبي. يمكنك أن تعيش لتتعلم أن الإنسان لا يجب أن يكون غبيا إلى هذا الحد. فمنذ قرابة عامين كنت نائما في هذا المكان، حيث تحفر أنت الآن، وحلمت حلما تكرر مرتين. رأيت نفسي في إسبانيا أفتش في الريف في مبنى تاريخي قديم مهجور، فيه شجرة جميز ضخمة، ينام تحتها الرعاة أحيانا. وفي المكان الذي ينام فيه الرعاة .. رأيت كنزا ضخما يعجز الكلام حقا عن وصفه. لكنني لست غبيا لكي أعبر الصحراء وأذهب إلى أسبانيا بحثا عن كنز رأيته في الحلم».

خرج الشاب من الحفرة، ونظر إلى الأهرام فرأى الأهرام تبتسم، فبادلها الابتسام. وكان قلبه مفعما بالغبطة.

لقد وجد كنزه.

ولكنه تعلم درسا أهم وأغلى:

لكي تصل إلى كنزك .. يجب أن تدفع الثمن.

يجب أن تعبر الطريق حتى آخره.

فالنتائج السهلة ليست فقط غير موجودة، بل هي غير مطلوبة.

وعندما تأخذ كل ما تريد دون مقابل، فإنك تكسب الأشياء .. وتخسر نفسك.

فالحياة سخية فعلا، ولكن فقط مع من يعيشون أسطورتهم الذاتية.

فما هي أسطورتك الذاتية؟

هل هي حلم أم حقيقة؟

وهل ستحاول تحقيقها؟

وهل أدركت رسالتك في الحياة، بمعناها ومرماها؟

وهل اقتنعت فعلا أنه عليك دائما:

أن تحدد السبب، قبل أن تطلب الذهب؟

«لكي تصل إلى كنزك . يجب أن تعبر الطريق حتى آخره».

ثانياً- الشخصيات الإدارية

قصة أغرب
مكان عمل في العالم

هذه قصة عن العمل وكيف يمكن تحسينه وتغييره إلى الأفضل. وهي مبينة على خبرات شركة اسمها (سمكو) نجحت في التخطيط والعمل وتحقيق الأرباح وتحسين حياة الناس الذين يعملون بها.

لم يكن طريق (سمكو) إلى النجاح مفروشاً بالورود. فهناك من اعتبرها مختبرا شيطانيا ومكانا للتجارب يديره عدد من المديرين الوقحين. وهناك من يرى أنها لا تمثل العالم الحقيقي، بل هي البرازيل بكل تناقضاتها. لقد سمعت كل التهم الموجهة للشركة. قيل مثلا: أننا ذهبنا أبعد مما ينبغي، أو أننا نسير أسرع من اللازم. وهناك من يقول أننا أكبر من اللازم، في حين يرى آخرون أننا أصغر من اللازم. وقد اتهمنا أيضا بأن إمكاناتنا التكنولوجية تتجاوز احتياجاتنا، واتهمنا في نفس الوقت بأننا متخلفون تكنولوجيا.

«لا تشرب شيئاً قبل أن تشمه، ولا توقع ورقة قبل أن تقرأها».

ونحن نرى أن أناسا آخرين - لا سيما بعض المعجبين بنا والسعداء بنجاحنا - بالإضافة إلى ذوي الفكر الإداري المتحرر، سيرون في قصة شركتنا والعاملين فيها، طريقة جديدة في الإدارة. هذه الطريقة غير مألوفة على الإطلاق. فهي ليست إدارة اشتراكية - إذا صح هذا التعبير - وهي أيضا ليست رأسمالية صرفة. إنها طريقة جديدة في الإدارة، أكثر إنسانية وأكثر ثقة، وأكثر إنتاجية، والأهم من كل ذلك: أكثر ربحية.

العمل الطبيعي

بعد ظهر كل يوم أربعاء من كل أسبوع يمر عشرات الرجال والنساء عبر الباب الرئيس في طريقهم إلى قاعة الاجتماعات الكبرى بالطابق الثالث لشركة (سمكو)، حيث موعد الاجتماع الأسبوعي للشركة التي أتولى قيادتها في مدينة (ساوباولو) في البرازيل. لقد صار مرور هؤلاء أمرا مألوفا لمسئولي الأمن الواقفين على بوابة الشركة. كما صار مألوفا أيضا أن يقوم مديرون من أشهر الشركات العالمية بزيارة شركتنا، إما للشراء منا أو لدراسة تجربتنا الإدارية الغريبة في نظرهم. لقد زارنا ممثلو شركات: آي بي إم، وجنرال موتورز، وفورد، وكوداك،

وباير، ونستله، وسيمنز، ومرسيدس، وفاير ستون، وجوديير، وتشيس مانهاتن، وياشيكا، وكثيرون غيرهم.

تقوم شركة (سمكو) بتصنيع أنواع مختلفة من المنتجات، بدءً من مضخات تفريغ الوقود الضخمة، وغسالات الأطباق التي يمكن أن تغسل أكثر من 4000 طبق في الساعة، ووحدات التبريد والتكييف المخصصة للأبراج التجارية العملاقة، والخلاطات التي تخلط كل شيء من وقود الصواريخ إلى فقاعات اللبان، وانتهاء بمصانع البسكويت التي يتكون بعضها من ستة آلاف قطعة. ولكن ليس ما تصنعه (سمكو) هو الذي يجعل خبراء الإدارة و المديرون من جميع أنحاء العالم ينتظرون شهورا، قبل أن نوفر لهم الوقت المناسب لزيارة مصانعنا ومكاتبنا. إن ما يدفع هؤلاء لزيارتنا هي الطريقة التي يستخدمها العاملون في (سمكو) لصناعة تلك المنتجات.

«لو كانت آلات التصوير موجودة أثناء الحرب العالمية الثانية لخسر الحلفاء الحرب. كنا بالتأكيد سنغرق تحت أكوام الورق».

خبير أرشيف أمريكي

دليل البقاء

عندما استلمت إدارة الشركة من والدي قبل اثنتي عشرة سنة، كانت (سمكو) شركة تقليدية بكل المعايير. كان لها هيكل تنظيمي هرمي ولائحة تنظيمية تتناول كل ما يمكن حدوثه أو توقعه في أي شركة. أما اليوم فيقوم عمال شركتنا - كل في موقعه - بتحديد حصصهم الإنتاجية. بل ويمكنهم الحضور إلى الشركة في الوقت المناسب لهم لتحقيق هذه الحصص بدون تدخل من الإدارة أو الحصول على أجر إضافي. ويمكن لرؤساء الوحدات الإنتاجية إدارة وحداتهم وتحديد أجورهم بأنفسهم دون تدخل الإدارة العليا. وهم على كل حال يعرفون الوضع المالي للشركة، لأن كل المعلومات المالية تناقش علنا في اجتماعاتنا. والحقيقة أن لكل عامل في شركتنا الحق في الاطلاع على الدفاتر والسجلات المالية. ونحن نفخر بأن لدينا نسخة واحدة فقط من كل سجل.

أول عمل تنفيذي قمت به في (سمكو) هو إلقاء اللوائح التنظيمية المكتوبة من الشباك إلى الشارع لتحملها سيارات جمع القمامة في اليوم التالي. كل الشركات تحتفظ بلوائح تبلغ أحيانا حجم الموسوعة البريطانية. ونحن بالفعل لدينا نسخة من هذه الموسوعة، وقد تخلصنا من اللوائح المطولة لنفسح مكانا للموسوعة الحقيقية. لقد رأينا أننا لا نحتاج هذه اللوائح، فهي تعوق المرونة في العمل والابتكار المستمر. ونحن في (سمكو) لا نهتم بالقواعد ونحاول أن نفكر بحرية مطلقة. وعلى كل حال فقد استبدلنا مجلدات اللوائح بكتيب صغير نسميه (دليل البقاء) يحتوي على رسوم كاريكاتورية والقليل من الكلمات التي هي بمثابة تعليقات على صور الكارتون الساخرة. لقد كنا ندرك أن اللوائح الطويلة المكتوبة لن يقرأها أحد. أما (دليل البقاء) فيعرفه جميع العاملين في (سمكو). إن الرسالة الأساسية التي نريد توصيلها للعاملين هي: استعمل عقلك. وهذا يعني أن السياسة الوحيدة في شركتنا هي: لا سياسة مكتوبة. الآن أصبح عدد المشرفين و الرؤساء في (سمكو) أقل كثيرا مما كان عليه في السابق. فعندما بدأ العاملون في التمرس على عملهم، وأصبح لهم دور أكبر في رسم سياسات الشركة، قل الاحتياج للمشرفين والمديرين الذين لا يعملون شيئا سوى مراقبة الآخرين أو إصدار الأوامر للآخرين. كما قللنا عدد الموظفين الإداريين في الشئون الإدارية والمالية والقانونية والتسويق بنسبة 75٪. والغريب أننا لم نعد نحتاج إلى إدارة للتدريب أو لمعالجة البيانات. كل واحد أصبح متأكدا من عمله، حيث يدخل معلوماته بنفسه ويطلب البيانات التي يحتاجها من زملائه، ولهذا لم نعد نحتاج إلى قسم لضبط ومراقبة الجودة.

«حيثما وجدت السلطة والهرم الإداري، يوجد ميل طبيعي للمعارضة وعدم الطاعة».

انتقال الملكية والإدارة

لم يكن قد مضى وقت طويل على استلامي العمل كنائب لرئيس مجلس الإدارة، حتى استدعاني والدي إلى مكتبه وقال لي: "لا تسمح لأحد في الشركة

أن يناديك باسم الدلع (ديكي)". وأضاف بنبرة صارمة : "إن ذلك يقلل من احترام العاملين لك. يجب أن يناديك الجميع باسم (ريكاردو)". وهذا اللقب يحصل عليه تلقائيا كل برازيلي يتخرج من الجامعة. لقد كان والدي رجلا تقليديا مثل كل العصاميين الذين صنعوا مجدهم بجدهم وعرقهم. صحيح أنه كان يتعامل مع العمال بأبوة وحب، إلا أنه كان يعتبر الإضرابات و اختلاف وجهات النظر بين العمال والإدارة إهانة شخصية له.

كانت الفجوة الزمنية بين والدي وبيني تقرب من نصف قرن. لقد حاولنا جاهدين تقريب وجهات النظر بيننا، ولكن أساليبنا وآراءنا ظلت تزداد تناقضا مع الوقت. كنت أدرك أن انتقال الإدارة من الأب إلى الابن لن يكون عملا سهلا، وقد تيقن والدي من ذلك أيضا. ازدادت علاقتنا توترا بسبب الكساد الذي خيم على الاقتصاد البرازيلي. وعلى الرغم من الخطة الخمسية التي وضعتها الدولة فإن صناعة السفن أضيرت بشدة. وكان ذلك مدمرا لشركتنا لأن إنتاجنا كان يقوم على صناعة المضخات و قطع غيار المحركات التي تعمل تحت الماء.

«من المهم إذا كنت ناجحاً أن تضرب مثلاً لموظفيك من واقع حياتك الشخصية».

لأكثر من عقد من الزمن، كان يدير (سمكو) مجموعة من المديرين الخبيرين بالصناعة البحرية. وعندما استفحل الكساد أصبحت مقتنعا بأن فرصتنا الوحيدة في البقاء تكمن في تنويع خطوطنا الإنتاجية وتقليل الاعتماد على الصناعة البحرية. لقد كان الوقت مناسبا لعمل شيء مختلف. وكلما ناقشت موضوع تنويع المنتجات مع مجموعة المديرين المقربين من والدي، كانوا يصرون على أن (سمكو) شركة متخصصة، وأننا إذا خسرنا مهاراتنا وخبراتنا المتميزة في مجال الصناعة البحرية، فسوف نخسر كل شيء. لقد ظل أعضاء الحرس القديم - كما كنت أسميهم - يؤكدون لوالدي بأن الشركة تملك فرص الاستمرار، وأن هناك خططا لبناء سفن جديدة، وأن (سمكو) ستحقق طفرة في الإنتاج والمبيعات مرة أخرى.

بعد جدل طويل وافق والدي على أن يناقش موضوع تغيير ملكية الشركة،

بحيث يعطيني معظم أسهمها، والسلطة الكافية للتغيير وإدارتها بطريقتي الخاصة. و في هذه اللحظة سألت والدي : من هو صاحب القرار الأول في الشركة؟. فأجاب بسرعة وهدوء : "من الأفضل لي ولك وللشركة أن تخطيء و أنا إلى جانبك". وكانت هذه الإجابة تعني الكثير. أي أنه منحني الفرصة لكي أعمل وأخطئ، ولكنه لم يتخل عن مسئولياته.

وهذا ما حدث بعد ذلك. لقد ارتكبت كل أنواع الأخطاء تحت نظر وسمع والدي. ومشكلة أي مدير مع الأخطاء أنه لا يعترف بها فور وقوعها، أو هو لا يدركها جيدا. ولكن كان هناك قرار حاسم لا يخلو من الخطورة بشأن أفراد الحرس القديم. وقد وجدت نفسي أضع على ورقة صغيرة اختيارين : إما أن أصبر محاولا إقناعهم بالتغيير وأتحمل تلكؤهم وخوفهم، وإما أن أقوم بالتغيير بدونهم. وعندما أصر المديرون الذين يقبضون رواتب عالية على أنه لا بد من انتظار بناء السفن التي قد تأتي وقد لا تأتي، وهي السبيل الوحيد لعدم إفلاس (سمكو). ولأنني لا أحب انتظار أشياء لست متأكدا من حدوثها، فقد آثرت أن أقود عملية التغيير بدونهم. وهذا ما تم بالفعل في عام 1980. ففي نهاية سلسلة من المفاوضات الصعبة مع والدي، قال لي : "سأسافر في رحلة لمدة أسبوعين أو ثلاثة، ومهما كانت التغييرات التي تريدها، عليك أن تنتهي منها أثناء غيابي". وهكذا قمت بفصل 60٪ من كبار المديرين. فلم يكن بإمكان (سمكو) أن تنتظر العلاج الطبيعي الطويل. فقد كانت تئن من الألم، فأجريت لها جراحة طوارئ.

> **«أن تأخذ القطار بدلاً من أن تستأجر ليموزين أو تسافر في الدرجة السياحية بدلاً من الدرجة الأولى. هذه الأشياء الصغيرة على درجة كبيرة من الأهمية».**
>
> رتشارد بارسون
>
> رئيس مجموعة فيرجن البريطانية

كنت أعرف في هذه المرحلة أن خبرتي الإدارية قليلة. فبدأت أبحث عن مدير كفء وصاحب خبرة كافية. حتى وجدت ضالتي في رجل شديد النحافة في الأربعين من عمره، يدعى (آرنستو جابرييل). لقد أصبح هذا الرجل ساعدي

الأيمن. لأنه كان يملك طاقة خارقة على العمل تضاهي طاقة مجلس مديرين بأكمله.

البداية الكاذبة

أمضينا ما تبقى من عام 1980 نلهث من بنك إلى آخر محاولين تدبير الأموال اللازمة لتطوير وتنويع منتجات الشركة. وقد فكرنا في مرحلة ما في بيع مباني الشركة. فلم نكن نتوفر على أموال تكفي لتسديد فواتير الموردين، ولم يكن من السهل أن نبيع منتجاتنا في سوق مليء بالإشاعات حول (سمكو). ولكن ساعدي الأيمن (آرنستو) بدأ بسرعة تشغيل سحره ومواهبه المتعددة، حتى تأكد عملاؤنا من أننا لن نفلس بسرعة كما تقول الإشاعات. قام (آرنستو) بابتكار إجراءات جديدة وطرق جديدة للعمل. فقط نظمت الملفات بصرامة ودقة في كل أنحاء الشركة. وعرض جدول مواعيد الإنتاج على لوحات في إدارة التخطيط والتحكم. وصرفت لكل موظف في الشركة بطاقة تحقيق الشخصية، ولم يكن يسمح لأحد بدخول الشركة بدونها. وأرسلنا خبراء إدارة الوقت والإنتاج والأساليب إلى المصنع لتطوير طرق جديدة لتسريع العمل وحفز العمال على زيادة الإنتاج. قمنا بعد ذلك بترقية عدد من قدامى موظفي الشركة. ولكننا كنا نفتقر بشدة إلى مدير جريء وشجاع في قسم المبيعات. وبصراحة .. كان ينقصنا كل شيء تقريبا في إدارة المبيعات. خطط البرازيل الخمسية للتنمية - والتي غابت طويلا - جعلتنا متواكلين. فلم يكن هناك ما يسمى بيع بالمعنى العلمي أو التسويقي للكلمة. فقط كنا نتلقى طلبات التوريد و نورد. أي أننا لم نكن نبيع.. بل كان العملاء يشترون. ولعل هذا ما يفسر أننا كنا في عام 1980 نورد مضخات كنا قد بعناها في عام 1975. لذلك قمت بتعيين مدير مبيعات.

«الثقافة المؤسسية القوية مثل الثقافة العائلية القوية، تنبع من الداخل. الاثنتان يصنعهما الإنسان الفرد وليس كتب الإدارة أو المستشارون الخارجيون».

مضى عام 1981 وحل عام 1982. وفي هذا العام شكرنا الله على الاتفاقيات التي عقدناها للترخيص لـ (سمكو) بصناعة الخلاطات العملاقة لصالح إحدى الشركات الأمريكية. بسبب هذه الاتفاقيات وجدنا أنفسنا في وضع غير مألوف. فقد كسبنا الكثير من الأموال، فقمنا بتسديد كل ديوننا وتوفرت لدينا سيولة تكفي لتطوير خطوطنا الإنتاجية. لقد بدأنا نركب موجة النجاح بينما استمر الاقتصاد البرازيلي في الغرق. ولم يكن أحد أكثر سعادة مني بنجاح (سمكو) الجديدة ذات الإنتاج المتنوع. كل شيء بدا مهنيا للغاية. وكان النظام والانضباط من سمات الشركة الرائعة. حتى أنني جربت شخصيا أن أدخل الشركة بدون بطاقة تحقيق الشخصية، إلا أن الحراس منعوني. وهكذا نظمنا كل شيء .. بدءً من استمارات العمل الإضافي وفواتير الهاتف .. وانتهاءً بإيصالات آلات التصوير.

> «الإدارة السيئة يمكن أن تدمر سياسة جيدة، ولا يمكن لإدارة جيدة أن تصلح سياسة سيئة، دون تغيير تلك السياسة».

التوازن والانتصار

في خطوتين تاليتين أنفقنا نصف مليون دولار أمريكي لنضاعف من قوة العمل مرتين ونضاعف طاقتنا الإنتاجية ثلاث مرات. وأصبحنا على ثقة من أن المديرين الجدد في إدارتنا المالية يستطيعون تدبير الأموال التي نريد في أي وقت. ومع منتصف عام 1984 كنا جاهزين لشراء شركة منافسة. فقد نجحت خطة تنويع المنتجات، واستعدنا عافيتنا، وسددنا كل ديوننا، وأصبحنا نحتكم على بعض السيولة، وصارت البنوك التي كانت ترفض إقراضنا، تخطب ودنا لكي نتعامل معها. ونحن نعتبر شراء شركة أخرى جزءً من استراتيجية التنويع التي نتبناها.

مرض الوقت

قبل التفكير في تغيير الشركة.. كان علي أن أغير نفسي أولا. لقد واجهت مشكلة العمل لساعات طويلة، وهذه الساعات تشكل الأعراض الكبرى

والخطيرة لمرض الوقت الذي يصيب الكثير من المديرين. لذلك قررت أن أغادر مكتبي كل يوم في الساعة السابعة مساء مهما كانت الظروف. وبعد أن أغادر المكتب كنت أذهب إلى السينما أو أنكب على قراءة كتب في غير مجال العمل وفي غير تخصصي. أي كنت مستعدا بعد السابعة مساء لأن أفعل أي شيء ما عدا التفكير في العمل. قررت أيضا أن لا أقوم بأي عمل في عطلة نهاية الأسبوع. وعندما كنت أقوم برحلة عمل طويلة .. كنت أضيف أسبوعا للترفيه عن نفسي. وأخيرا امتلكت الشجاعة الكافية لكي ألقي بكل الأوراق غير الضرورية التي تملأ سطح و أدراج و دواليب مكتبي في سلال المهملات حتى لا تشوه مكتبي أو تشتت أفكاري. فقد كنت أستمع لسريرتي أكثر مما أستمع إلى الخبراء. صحيح أنني كنت ألجأ إلى المستشارين في الأمور الصعبة، ولكنني ظللت أتخذ قراراتي انطلاقا من قناعاتي.

«الموظف الذي يدعم المدير، والموظف الذي يعتمد عليه المدير ويثق به، هو الذي سيحصل على أكبر قدر من الحرية وعلى أقل قدر من الرقابة والمتابعة».

بعد تفكير عميق وطويل في مشكلتي مع الوقت، رأيت أنني لن أستطيع معالجة نفسي، ما لم أحدد أسباب المرض أولا. وقد حصرتها فيما يلي:

كنت أعتقد أن النتائج تتناسب تناسبا طرديا مع الجهد المبذول.

كنت أظن أن كمية العمل أكثر أهمية من نوعية العمل.

كنت أصر على إنهاء الأعمال المتأخرة في المكتب بنفسي مهما احتاج ذلك من وقت.

كنت أخاف من تفويض أعمالي الهامة للآخرين أو استبدال موظف بآخر.

بعد تحديد أسباب مرض الوقت.. وضعت لنفسي وصفة العلاج كما تصورتها، فقلت لنفسي:

ابدأ من النهاية: حدد ساعة معينة لمغادرة المكتب مهما كانت الظروف. فإذا كنت تعمل عادة حتى السابعة مساء، ابدأ مغادرة المكتب في السادسة و لا

تلتفت وراءك. وإذا كنت تحمل عملك معك إلى المنزل .. ضع برنامجا لمدة ستين يوما لتتخلص من هذه العادة الخادعة.

تخلص من الأوراق الزائدة : قرر أولا ما هو المهم و ما هو الأكثر/ أهمية. فإذا رأيت أن كل شيء من حولك مهم .. فأنت تغش نفسك. أعد النظر في كل الأوراق والملفات ولا تبقي إلا على الوثائق والأوراق التي لا تشك أبدا في أهميتها.

فكر جيدا قبل أن تقبل دعوة على العشاء أو لزيارة مورد. وحاول إنجاز معظم أعمالك من خلال الهاتف أو الفاكس أو الآخرين. ولا تقبل الدعوة للحديث في المناسبات إلا فيما يخدم عملك.

«الكمبيوتر ونظم المعلومات لا تجعل المدير الأسوأ .. مديراً أفضل. هي فقط تجعل المدير الجيد أسرع في الجودة. والمدير السيئ أسرع في السوء».

لا ترد على الهاتف إلا بعد أن تخبرك السكرتيرة أو مساعدك بشخصية المتكلم وبموضوع المكالمة.

حدد وقتا للتفكير. وليكن نصف يوم في الأسبوع تقضيه في مكان هادئ بعيدا عن العمل المكتبي. واعط التفكير الوقت الذي يستحقه.

الاجتماعات

ثم بدأت محاولتي الشاقة لحل مشكلة الاجتماعات. كنت أعرف أن كل الشركات تعاني من الاجتماعات الطويلة والكثيرة. ولكن إلغاء الاجتماعات معناه أن تقف ضد الطبيعة البشرية وأن تهمل أهمية الاتصال في الشركة. ولكي أتأكد من فعالية الاجتماعات في (سمكو) فقد أمرت نفسي بما يلي :

- ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد.
- لا تبدأ الاجتماع قبل تحديد وقت نهايته.
- لا تقبل بامتداد أي اجتماع لأكثر من ساعتين مهما كانت المبررات.
- جهز جدول الأعمال ورتبها تبعا لأهميتها.
- لا تسمح بمقاطعة الاجتماعات مهما كانت الأسباب.

- لا يمكن إيقاف الاجتماع إلا إذا اتصل أو حضر عميل له مشكلة.
- حول الاجتماعات - قدر الإمكان - من لقاءات شخصية إلى مكالمات هاتفية، أو محادثات سريعة في الممرات. فمعظم الناس يدعون لعقد اجتماع يمكن استبداله بمكالمة تليفونية أو برسائل الفاكس، أو باجتماع سريع جدا أمام الباب (على الواقف).

الوقت الراهن

تشتهر الشركات عادة بعمرها الزمني القصير وعدم قدرتها على الاستمرار لأجيال عديدة. حتى في الدول الغنية حيث يسود الرخاء الاقتصادي، فإن أي شركة تملك فرصة لا تتجاوز 5٪ لكي تكون بعد خمسين عاما في وضع أفضل مما عليه الآن. وفي تقديري أن التحدي الأكبر الذي يواجه أي شركة هو طريقة إدارتها للتغيير. وقد نجحت (سمكو) رغم الكساد الاقتصادي لأننا كنا نؤمن بضرورة التغيير. فقد كنا نلجأ إلى العاملين أنفسهم لإحداث التغيير ومتابعته وإدارته.

«معيار الكفاءة هو أن تؤدي العمل الحالي بطريقة أفضل من كل طرق الأداء الحالية».

بيتر دراكر

لم تكن (سمكو) منذ بدء التغيير المستمر مجرد برامج عمل ناجحة. فقد اعتمدنا على نظرتنا للمستقبل و تفتحنا الفكري، بالإضافة إلى ثقتنا في العاملين وعدم ثقتنا بالقواعد والمسلمات التي ركن إليها غيرنا. فنحن لسنا اشتراكيين ولا رأسماليين، ولكننا نأخذ أحسن ما في النظامين، ومن كل النظم الأخرى لكي لا يطغى التفكير الجماعي على عظمة الخيال الفردي، ولكي لا تتفكك القيادة الجماعية في البحث عن الوفاق اللانهائي، ولكي يصبح العاملون أحرارا في عمل ما يحبون عندما يرغبون، ولكي لا يكون رؤساء الشركة أباء و رعاة ويتحول العاملون إلى أطفال ينتظرون الرعاية والمساعدة.

خلال الإثنتي عشرة سنة الماضية التي رأست فيها الشركة، مرت البرازيل بسنتين مخيفتين. التضخم - وهو مصيبة أمريكا اللاتينية - وصل إلى 400٪، ومرت البلاد بكساد رهيب. وبين سنة 1986 و1990 عرفت البرازيل خمس خطط اقتصادية نفذت بطريقة الصدمة لإنقاذ الاقتصاد من الجلطة التي كانت تسد شرايينه. في هذه الفترة أصبح التنافس على بيع أي شيء في البرازيل ضاريا جدا. ولكن (سمكو) عبرت بحر الاقتصاد المتلاطم بفضل الجهود الخارقة التي بذلها العاملون. كانت هناك سنتان حققنا فيهما زيادة في المبيعات تراوحت بين 80٪ و120٪ و في سنتين أخرتين انخفضت المبيعات ما بين 20٪ و 35٪. ولكننا واجهنا الانهيار كأفضل شركة في البرازيل. هناك شركات استغنت عن 30٪ من عمالها. أما نحن فقد تحملنا انخفاض المبيعات بدون الاستغناء عن عامل واحد أو اللجوء إلى الاقتراض من البنوك.

«لا تنجز اللجان الإدارية أي عمل إلا إذا كانت مكونة من ثلاثة أشخاص أحدهم مريض والآخر مسافر بحيث يضطر الثالث لاتخاذ القرار بمفرده».

وبعد شهور من الحوار أدركنا أن الاقتصاد البرازيلي لن يتحسن بالسرعة المنشودة، ولذلك فإن الاستمرار في نفس المسار سيكون خطيرا. ولم نكن نريد أن نغير من استراتيجية (سمكو) طويلة المدى، ولكن شعرنا بالحاجة إلى تكتيكات جديدة. فقد كنا نهدف منذ البداية إلى إنشاء شركة مرنة قادرة على التكيف السريع والتغير تبعا للظروف، وفي هذه الفترة تم وضع قدرة الشركة على التكيف موضع الاختبار.

إنجازات (سمكو)

نتباهى في (سمكو) بأننا نحقق أعلى معدلات النمو في البرازيل. فالمبيعات التي كانت أربعة ملايين دولار في مطلع الثمانينات وصلت إلى خمسة وثلاثين مليونا، في حين انخفض عدد العاملين من 830 إلى 300. وقد ارتفعت إنتاجية

العامل من 10 آلاف دولار في عام 1980 إلى 90 ألف دولار عام 1992. وزدنا رواتب العاملين بمعدل 7٪ في السنة بعد احتساب معدلات التضخم. نحن نعرف أن هذه الأرقام ليست ضخمة بالمقياس الأمريكي مثلا، ولكننا حققنا هذه النتائج عندما كانت 800 شركة برازيلية تعلن إفلاسها كل شهر. لقد نمت الشركة من مصنع واحد إلى ستة مصانع. وتحتل (سمكو) الآن المرتبة الأولى أو الثانية في كل واحد من الأسواق التي تعمل فيها. مبيعاتنا من المعدات البحرية تشكل 85٪ من السوق البرازيلي، و70٪ من المضخات الهيدروليكية و65٪ من غسالات الأطباق التجارية. ونمت مبيعات الموازين من نوع (هوبارت) من 3٪ إلى 23٪ في ثلاث سنوات. على الرغم من أن منافسينا معظمهم وكلاء لشركات عالمية أو فروع لشركات متعددة الجنسية. أما أنصع صورة في ألبوم (سمكو) فهي أننا غير مدينين بأي سنت لأي بنك. وما زالت البنوك التجارية تخطب ودنا لإقراضنا أو لفتح حساباتنا لديها.

«إذا فهم الموظفون الأسباب الكامنة وراء وضع هذه الأنظمة والإجراءات، فمن المرجح أنهم سيحترمونها».

عبارة تصدرت دليل إجراءات شركة جونسون آند جونسون

قاموس (سمكو)

هناك بعض المفاهيم والأفكار والممارسات الخاصة بالشركة، والتي أدت إلى وجود لغة خاصة يمكن تسميتها لغة (سمكو). هذه اللغة تعكس الفلسفة الإدارية لـ (سمكو). ومنها :

المنظمة الدائرية: قلصنا المستويات الإدارية البيروقراطية في الشركة من 12 مستوى إلى ثلاثة. وابتكرنا بناء تنظيميا جديدا يقوم على دوائر مركزية مرنة، بدلا من التنظيم الهرمي الجامد. ولا يوجد في الشركة سوى أربعة ألقاب للموظفين هي :

المستشار: يقوم بمهام نائب رئيس الشركة ومهمته ضبط وتنفيذ سياساتنا العامة واستراتيجيتنا.

الشريك: يدير وحدات العمل.

المنسق: هو المنفذ في المستوى الإشرافي الحاسم في قطاعات التسويق والإنتاج والمبيعات وغيرها.

المساعد: الموظف أو العامل العادي.

تنظيف الشركة: تغلق (سمكو) أبوابها بعد الظهر مرتين في السنة ليقوم كل العاملين بتنظيف أماكن عملهم. العاملون في المكاتب يتخلصون من الأوراق والملفات غير المفيدة وعمال المصانع يتخلصون من النفايات وقطع الغيار المبعثرة والآلات القديمة. بدأ تطبيق هذا البرنامج في المكاتب لتنظيف الأدراج والخزائن والملفات لبدء دورة عمل جديدة في مكان نظيف خال من التراكمات. أما الآن فلا يستثنى منه أحد.

الفساد:

عدد كبير من المفتشين الحكوميين الذين حاولوا ابتزاز (سمكو) انتهوا إلى السجن. لقد سبب لنا هذا الكثير من المتاعب مع بعض الجهات الحكومية في البرازيل. ولكن وجدنا أن علينا دفع ثمن محاربة الفساد، حتى لا نعطي انطباعا للعاملين وللرأي العام في البرازيل بأنه من الممكن أن نتنازل عن مبادئنا ونتسامح مع الفساد في سبيل مصالحنا الآنية الضيقة. وكنا نعرف أن دورة الفساد لا تنتهي، فإذا ما دفعنا لفلان .. يجب أن ندفع لعلان، وهكذا. لذا قررنا مواجهة كل حالات الفساد.

«لكي تنجح في التسويق لابد أن تجعل نتائجك ووسائلك قابلة للقياس الدقيق، دون أن تعمد إلى التخمين».

الديموقراطية: هي حجر الزاوية في (سمكو). هناك ممثلون منتخبون في كل اللجان. وفي حالة القرارات الهامة مثل نقل مصنع يكون لكل عامل صوته المباشر. ولتأكيد مبدأ المساواة يوجد في (سمكو) مطعم واحد يأكل فيه المديرون والعمال معا. ولا توجد أماكن مخصصة لوقوف سيارات المديرين، حيث يعتمد حجز المكان على أولوية الوصول.

أفضلية التعيين: عندما تشغر وظيفة أو تنشأ وظيفة جديدة، تعطى الأولوية

لأي موظف في (سمكو) تتوفر فيه 70٪ من الشروط المطلوبة. أي أن أفضلية التعيين لأبناء (سمكو) وليس للمتقدمين من الخارج.

المذكرات: الحد الأقصى لأي مذكرة أو تقرير في (سمكو) هو صفحة واحدة فقط. وتبدأ كل مذكرة بعنوان كبير يعبر عن محتواها على طريقة الصحف اليومية. ولا توجد استثناءات حتى في تقارير التسويق. إذ نعتبر المذكرات والتقارير الطويلة هدرا للوقت والورق والمال.

تبادل المواقع: نشجع المديرين على تبادل وظائفهم بين حين وآخر. في إحدى السنوات قام 25٪ من العاملين بتبادل مواقعهم. نحن نعتقد أن الحد الأدنى المثالي لشغل أي وظيفة هو سنتين وأن الحد الأقصى خمس سنوات. ولكن كما في البرامج الأخرى .. فإن تبادل الوظائف اختياري ويتم برضا العاملين. يسبب تبادل الوظائف شيئا من عدم الاستقرار، ولكن مزاياه كثير ومنها :

- يجبر العاملين على اكتساب مهارات جديدة.
- يمنع بروز مراكز قوى.
- يزود العاملين بنظرة أشمل للشركة ويجعلهم يقدرون جهود زملائهم.
- يوفر البديل الجاهز لشغل أي وظيفة عند الحاجة.
- يخلق فرصا جديدة للعاملين.

«التسويق هو علم وضع وتنفيذ الخطط التي تجعل المزيد من الناس يقبلون على شراء المزيد من السلع والخدمات لتحقيق المزيد من الأرباح».

جدران نباتية: مباني الشركة مصممة لتسمح للعاملين بالتجول والاختلاط. مكاتبنا بلا جدران. نباتات الزينة هي التي تفصل موظفا عن آخر. في بعض الأحيان نقوم عامدين بخلط الموظفين من الأقسام المختلفة ونوزعهم بطريقة عشوائية متداخلة، بحيث نهدم كل الحواجز بين العاملين.

خلايا الابتكار: مجموعة من الموظفين الأذكياء، معظمهم من المهندسين، معفون تماما من مسئوليات الإنتاج اليومية والمسئوليات الإدارية. وقتهم مكرس بالكامل لابتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجات قديمة أو التجديد في

طرق التسويق أو تقليل تكلفة الإنتاج أو رفع الكفاءة الإنتاجية أو الحلم بفتح أسواق جديدة. وتتم مكافأتهم كغيرهم من الموظفين برواتب شهرية، بالإضافة إلى مكافآت كبيرة مقابل كل إنجاز.

الأبوة في العمل: هذه الكلمة مرفوضة في (سمكو). لا نريد أن نكون عائلة كبيرة وسعيدة. بل نريد أن نكون شركة ناجحة. نهتم فقط بإنجازات العاملين في عملهم لا بحياتهم الخاصة. لا يوجد حمام سباحة أو صالة ألعاب رياضية في (سمكو). وإذا أراد العاملون الاشتراك في ناد رياضي فهذا شأنهم. فليس من واجبنا أن نفرض على الناس طريقتهم في العيش. لكن واجبنا أن ندفع لهم مرتبات توفر لهم حياة كريمة. من الطبيعي أن نوفر تأمينا صحيا مناسبا، ولكن نطلب من العاملين استغلاله أفضل استغلال. وأحيانا نقوم بإقراض العاملين بعض النقود .. ولكن في حالات الطوارئ فقط.

> **«يجب أن نهتم فقط بإنجازات العاملين في عملهم لا بحياتهم الخاصة».**

المشاركة في الأرباح: في الشركات التقليدية تقوم الإدارة بتحديد نسبة الأرباح التي تصرف للعاملين. ولكننا نسأل العمال أن يحددوا نسبة الأرباح الأساسية التي تصرف لهم جميعا. وقد وصلت هذه النسبة مؤخرا إلى 25٪ من أرباح الشركة. والعاملون هم الذين يقررون كيفية تقسيم هذه النسبة فيما بينهم.

التقييم الصاعد: قبل تعيين أو ترقية أي موظف لمركز قيادي، عليه أن يجتاز مقابلة شخصية وأن يخضع للتقييم وينال موافقة العاملين. يقيم المديرون في (سمكو) كل ستة أشهر من قبل العاملين ومن خلال استبيان متعدد الاختيارات قامت الشركة بتطويره وتعلن نتيجة التقييم وتعلق على الحائط ليراها الجميع. و من يحصل على درجة ضعيف يعرف أن عليه أن يترك (سمكو) فورا. ومن يحصل على 80٪ يعتبر متوسطا ويبقى في الشركة، ويطلب منه تحسين أدائه.

برنامج التوريد: بدلا من الاعتماد على موردين خارجيين، نشجع العاملين على إنشاء مصانع أو وحدات إنتاجية خاصة بهم. أي أنهم ينشئون شركات

جديدة ويتحولون إلى شركاء. ولتسهيل مهمتهم نؤجر لهم آلات الإنتاج الخاصة بـ (سمكو) وبأسعار مناسبة. كما نقدم لهم المشورة الفنية في أمور مثل التسعير والضرائب والجودة. وهم أيضا أحرار في بيع منتجاتهم لمنافسينا.

الحجم: المنظمات المركزية تشجع على نشوء تحالفات ومراكز قوى وتضارب في المصالح. نحن نعتقد أن الناس يبذلون أقصى طاقاتهم عندما يكون العاملون في وحدة إنتاجية معينة يعرف كل منهم الآخر. الوحدة المثالية يجب أن لا تزيد عن 150 شخصا.

المساندون: ألغينا كل وظائف السكرتارية والاستقبال والمساعدين الإداريين وكل الوظائف الزائدة التي يمكن أن يقوم بها أي إنسان. وانطلاقا من مفهومنا للعمل الطبيعي، فكل موظف في (سمكو) يستقبل ضيوفه وينسخ أوراقه و يدخل بياناته ويرسل رسائله وفاكساته بنفسه.

«نسأل العاملين أن يفكروا فيما يريدون تحقيقه ثم نوجههم إلى التدريب المناسب».

التدريب: بدلا من برامج التدريب الرسمية، تتعامل (سمكو) بطرق مختلفة مع رغبات واحتياجات العاملين لاكتساب مهارات جديدة. نسأل العاملين أن يفكروا فيما يريدون تحقيقه في السنوات الخمس القادمة، ثم نوجههم إلى التدريب المناسب للمستقبل الذي ينشدونه. تكاليف التدريب يوافق عليها في الاجتماعات الأسبوعية لوحدات العمل.

العمل من المنزل: أعمل في المنزل في الصباح ثلاثة أيام من كل أسبوع. وأشجع كل من يستطيع من العاملين أن يفعل ذلك. أعتقد أن ذلك يزيد التركيز ويرفع الإنتاجية و يعطي العاملين ثقة و مرونة أكبر.

الشفافية: نعلن كل شئون (سمكو) على الملأ، بدءا بالرواتب والإستراتيجيات وانتهاء بأرقام الإنتاج وهوامش الربح. ندرب كل الموظفين على قراءة وتحليل القوائم المالية. وللعاملين كل الحرية في الاستفسار عن أي شأن من شئون العمل في أي وقت ومن أي مدير. كما أعطيناهم الحرية المطلقة للتحدث مع وسائل الإعلام دون الرجوع للإدارة.

الشكليات:

إقامة حفلات أعياد الميلاد في نهاية يوم عمل، أو التطفل وحضور اجتماع دون دعوة أو استخدام الألقاب و أسماء الدلع من الأمور المطلوبة في (سمكو). بل هي جزء من ثقافة الشركة. الالتزام بالرسميات والإتيكيت والخجل من الأمور غير المرغوبة

الإجازات

لا يوجد في (سمكو) موظف غير قابل للإحلال أو لا يمكن الاستغناء عنه. على كل موظف أن يتمتع بإجازة سنوية لمدة ثلاثين يوما. و لا نقبل أي أعذار لتأجيل الإجازات من سنة أخرى.

«لا يوجد موظف غير قابل للإحلال أو لا يمكن الاستغناء عنه».

السلطة

توجد مناصب في (سمكو) تخول أصحابها سلطات متدرجة على المساعدين والعاملين. ولكن أي محاولات للضغط على المساعدين أو تخويفهم أو عدم احترامهم تعتبر نوعا من التعسف في استخدام السلطة، ولا يمكن التسامح إزاءها أبدا.

بيئة العمل

يستطيع كل موظف في (سمكو) أن يغير في مكان عمله كما يشاء. نسمح للعمال بدهان الآلات بالألوان التي تريحهم. وضع النباتات أو تغيير الديكور قرار شخصي يتخذه كل موظف في مكانه. ليس في الشركة لوائح تنظم هذا على الإطلاق. كل إنسان حر في تشكيل المكان من حوله بما يناسب ذوقه ورغبته. وليس هناك زي موحد أيضا. كل عامل يلبس ما يشاء في أي وقت،

بشرط عدم الإخلال بشروط السلامة.

من (دليل البقاء) في (سمكو)

الهيكل التنظيمي

لا يوجد في (سمكو) رسم يوضح الهيكل التنظيمي للشركة. احترام العاملين وترشيحهم لأحد زملائهم هو الذي يقرر أهليته للقيادة. وعندما تحتم الضرورة رسم الهيكل التنظيمي لأحد أقسام الشركة، فإننا نرسمه بالقلم الرصاص. وسرعان ما نعيد النظر فيه و نغيره.

نهاية التسويق الذي كنا نعرفه

اعترافات أخطر مدير تسويق في العالم

لا يقع إلا الشاطر:

إذا ما أردت تقديم نفسي من خلال إنجازاتي التاريخية فإن أمامي خيارين:

في 1986، كنت أنا "سيرجيو زيمان" المنقذ الذي أخرج "كوكاكولا" من أكبر فخ وقعت فيه، بعد أن قدمت لعملائها أفشل منتج في التاريخ - وهو "نيو كوك".

ولكن في 1985، كنت أنا "سيرجيو زيمان" الكارثة الذي أوقع "كوكاكولا" في أكبر فخ تسويقي عرفته - عندما أمرت بإصدار أفشل منتجاتها على الإطلاق - وهو "نيو كوك".

ولذا، فإنني أشير إلى العامين معا حتى لا أنسى، ولا ينسى أحد، أنني "زيمان" أخطر مديري تسويق "كوكاكولا" في السراء والضراء، على السواء. فقد تركت كوكاكولا بعد أن أصلحت ما أفسدته بيدي، ورفعت قيمة الشركة من 40 بليون دولار إلى 160 بليون دولار في خمس سنوات، ورفعت رقم المبيعات من 10 بلايين إلى 15 بليون وحدة، بدون حرب أسعار.

«ينسى مديرو التسويق الهدف الأساسي من الإعلانات ويمضون وراء هدف ترفيه جمهور المشاهدين وليس تحفيزهم على الشراء».

ولو لم تكن إنجازاتي عظيمة لما كانت "كوكاكولا" استدعتني مرة أخرى لأعود إلى منصبي في عام 1992 بعد أربعة أعوام من استقالتي في مايو 1988، حيث قبلت العودة ولم أغادرها إلا في 1998، لأمارس العمل الحر.

ولولا تركي "كوكاكولا" ما كنت لأكتب عن تجربتي التسويقية، نظراً لخطورة الأفكار التسويقية التي سأقدمها هنا.

التسويق: من اللعب إلى العلم

منذ ثلاثين عاماً مضت كان الناس يطلقون على التسويق مصطلح "لعبة التسويق". وبعد النجاحات الباهرة التي حققها المسوقون تغير المصطلح إلى "فن التسويق". ولكن، لو لم يكن التسويق لعبة فهو بالتأكيد ليس فناً أو سحراً تقتصر ممارسته على المسوقين، فأنا أراه أقرب إلى العلم المحدد، تحكمه قواعد

يمكن لأي فرد أن يتعلمها ويفهمها ويطورها.

فأنا لم أنجح في التسويق لأني كنت أتقن لعبة التسويق، ولا لأني كنت أمارس السحر وأبهر العملاء، بل لأني كنت أتعلم من أخطائي فأتفادى عيوب الخطة التسويقية السابقة في الخطة الحالية، وأعالج اختناقات الحملة الترويجية السابقة في الحملة الحالية. وقمت بكل ذلك عندما توقفت عن معاملة التسويق كسحر أو كفن، ودرسته كعلم قابل للفهم والتطبيق.

باستخدام الكمبيوتر، أصبح بإمكان كل مدير تسويق أن يدرس أرقام ونتائج الخطط التسويقية ويفحص معلومات الحملات الترويجية بكل سهولة. وهكذا يمكن تحديد العائد من كل دولار يتم إنفاقه في إطار خطة تسويقية معينة لتقييم مدى نجاحها. فإذا لم تحقق الخطة الأرقام المتوقعة منها، فلا تنتظر حتى تمطر السماء ذهباً أو فضة، بل عالج الخلل وعدل افتراضات خطتك بالقدر الذي يصحح المسيرة، وعلى الفور.

«كل السلع بلا استثناء تداعب خيال العميل. فليس هدف الإعلانات إضافة المزيد من الإبهار إلى خيال العملاء، بل تحفيزهم على القيام بخطوات الشراء الفعلي لا الخيالي. داخل الإعلان، عليك أن تخبر العملاء بما تريدهم أن يفعلوا وكيف يمكنهم أن يفعلوا ذلك».

أما مديرو التسويق الذين تفشل مساعيهم فهم أولئك الذين يعتقدون أن التسويق لعبة أو فن.

وظيفة التسويق:

عندما بدأت العمل في مجال التسويق منذ ثلاثين عاماً، مع (بروكتر وجامبل) المكسيك، كنا نضع لوحة خارج قسم التسويق لمنع دخول غير المسوقين. وفي إدارة التسويق كنا نعتبر أنفسنا صفوة المفكرين والمبتكرين في الشركة. وكنا نحفظ أرقامنا وخططنا التسويقية في ملفات نكتب عليها "سري للغاية". وكانت لدينا تفسيرات جاهزة لكل النتائج، الإيجابي منها والسلبي. فكنا

ننسب النتائج التسويقية الجيدة لرؤيتنا التسويقية النافذة. أما النتائج التسويقية السلبية فكنا نرجعها إلى ظروف خارجة عن قوانا السحرية بدءاً بمواسم الزراعة والأمطار وانتهاءً بالعولمة واتفاقية الجات والحروب الإقليمية، حتى سقوط حائط برلين.

لكن المبرر الوحيد للإنفاق على قسم التسويق ودفع رواتب العاملين به هو أن تزداد المبيعات نتيجة لجهود هذا القسم. قد يسخر كثير من المسوقين التقليديين من قولي هذا ويقولون: "المبيعات هي وظيفة قسم المبيعات وليست وظيفة قسم التسويق". ولهؤلاء أقول: "أنا لا أتكلم عن البيع بل أتكلم عن زيادة المبيعات. فأنا لم أقل أن وظيفة قسم التسويق أن يبيع المنتجات بل أن يزيد مبيعات الشركة. وهناك فرق كبير بين التعبيرين."

«عليك أن تُذَكِّر عملاءك - دائماً - بالأسباب الحقيقية لشراء منتجاتك. فإذا ما وصلت إلى ذلك، جدد هذه الأسباب وأضف إليها أسباباً جديدة، لترفع أرقام مبيعاتك».

قديماً، تخيل المسوقون التقليديون العلاقة بين التسويق التقليدي والمبيعات على هيئة هرم يحتل التسويق قاعدته والمبيعات رأسه.

وبهذا يقترب قسم التسويق التقليدي من الشركة بينما يقترب قسم المبيعات من العملاء. ولكن هذا المفهوم ليس صحيحاً، فهو يقصر المبيعات على العملية التي تتم بين بائع واحد وعميل واحد.

ومع ذلك يمكننا أن نقول أنه:

إذا كان البيع هو الاتصال الذي يتم بين بائع واحد وعميل واحد، فإن التسويق هو الاتصال الذي يتم بين الشركة وجميع العملاء.

وبهذا يشمل التسويق عملية البيع ويسبقها.

ركز على الغاية لا على الوسيلة:

يعتقد المسوقون التقليديون أن وظيفتهم في الشركة هي مجرد تخطيط حملات الدعاية الباهظة وإصدار الإعلانات المكلفة وتوزيع الهدايا على العملاء بدون داع.

ولذلك ينظر المديرون إلى قسم التسويق على أنه منفذ للإنفاق مثل الثقب في جيب ميزانية الشركة، ويكون هذا القسم هو أول الأقسام التي تتعرض للتقليص عندما تسوء الظروف.

فإذا ما كان هذا هو التسويق التقليدي، فإننا نعلن موته لنبدأ مرحلة جديدة في تاريخ التسويق غير التقليدي.

لا يهدف التسويق إلى إطلاق الحملات الإعلانية في المواسم المختلفة. وليس التسويق خليطا من الإعلانات والتعبئة وتطوير المنتجات، كما يعتقد كثيرون. فكل هذه الأدوات هي مجرد وسائل يستخدمها التسويق وليست الأهداف ولا الغايات. فقسم المبيعات لا يستطيع أن يدير حملات الدعاية ولا الإعلانات، لأن هذا يقع في صميم اختصاص قسم التسويق.

«المسوق المحترف لا ينتظر حلول الموسم ليبيع منتجاتـه، بل يصنع مواسمه بنفسـه».

لكن هناك فارقا كبيرا بين الوسائل المتاحة لقسم التسويق ووظيفة هذا القسم. فإذا دخلت ورشة النجار ستجد نوعين من الأدوات؛ أولاً ستجد الأدوات التي يستخدمها النجار، مثل المطرقة والمسامير، كما ستجد الأشياء التي يصنعها النجار مثل الأبواب والنوافذ والكراسي. وعلى مدير التسويق أن يفرق بين الأدوات التي يستخدمها والنتائج التي يصنعها.

إذا اعتقد مدير التسويق أن نشر إعلانات مبهرة هو هدف التسويق وليس وسيلته، فسوف يسعى إلى الفوز بجائزة "أوسكار" في التصوير أو في الإخراج الفني، مهما كلف هذا شركته. لذا يخطئ مديرو التسويق عندما يركزون على نشر إعلانات ذات أهداف ترفيهية لا أهداف تسويقية.

إذا ما تأملت الإعلانات التي تصادفها على صفحات الجرائد أو على شاشة التليفزيون فستلاحظ حدوث قفزة نوعية في الفنون المستخدمة لإنتاج هذه الإعلانات. وليس هذا عيباً! ولكن العيب هو أن ينسى مديرو التسويق الهدف

الأساسي من الإعلانات ويمضون وراء هدف ترفيه جمهور المشاهدين وليس تحفيزهم على الشراء. فالسؤال الحقيقي هو: هل يتسبب إعلانك في زيادة مبيعات الشركة أم يؤدي فقط إلى ترفيه المشاهدين؟

ظاهرة الاستهلاك الخيالي:

قم بإجراء استقصاء بسيط، على نفسك وعلى أصدقائك ومعارفك، كما يلي: اسأل نفسك: ما هي السيارة الحلم التي تتمناها؟ ثم اسأل أصدقاءك: ما هي السيارة التي تحلمون بها؟

«ليكن هدفك هو ما تريد أن تحققه وليس ما يمكنك أن تحققه».

اجمع الإجابات. ثم اطرح السؤال التالي على نفسك وعلى أصدقائك: ما هي السيارة التي اشتريتها بالفعل؟. من المؤكد أنك ستجد اختلافاً كبيراً بين السيارة التي اشتريتها والسيارة التي حلمت بها. فمن المرجح مثلاً أنك اشتريت سيارة يابانية، بينما كانت أحلامك تدور حول سيارة أمريكية فارهة أو ألمانية مثل المرسيدس أو بي إم دبليو. أليس كذلك؟

لا تظن أنني أستطيع قراءة أفكارك. كل ما هنالك أن أحلامنا متشابهة حتى فيما يتعلق بالسيارات. ويمكننا أن نطلق على هذه الأحلام "الاستهلاك الخيالي" للسلعة. حيث يتمنى المرء أن يمتلك السلعة (السيارة) ويتخيل أنه اشتراها، ثم يتوقف عند هذا الحد. أي لا يتجاوز الأحلام والخيال، ولا يحول الحلم إلى واقع.

معظم السيارات الأمريكية والألمانية تظهر في أحلام المستهلكين فقط، ولكنك نادراً ما تجد من يوزعها في كل شارع وكل حارة كما تجد موزعي السيارات اليابانية. ورغم ذلك تمتلئ مجلاتنا ووسائلنا الإعلامية بإعلانات عن السيارات الأمريكية والألمانية، وبصورة تتجاوز بكثير إعلانات السيارات اليابانية.

هل تعتقد أن السبب هو اختلاف الأسعار؟

إذا كان هذا هو السبب، فإنني أعتقد أن أول ما يجب على منتجي السيارات

الأمريكية والألمانية فعله هو تقليص نفقات الإعلان والدعاية للوصول إلى نفس درجة الكفاءة اليابانية في تقليل الهدر.

ولن تصدقني إذا قلت لك أن السبب الحقيقي وراء تدني مبيعات السيارات الأمريكية والألمانية هو ضعف خططها التسويقية. فكيف ذلك؟

الرسالة التي تحرص شركات السيارات الأمريكية والألمانية على توصيلها للعملاء هي فخامة السيارة، أما الرسالة التي توصلها شركات السيارات اليابانية إلى العملاء فهي كفاءة السيارة. وبذلك تسافر السيارة الأمريكية إلى مجال الأحلام بينما تهبط السيارة اليابانية إلى أرض الواقع. فإعلانات السيارات الأمريكية والألمانية أكثر تكلفة وجمالاً من إعلانات السيارات اليابانية. فهي تستخدم تعبيرات مثل عالم الخيال والأحلام، ولا تذكر شيئا عن سعر السيارة أو مراكز التوزيع. وعلى النقيض من ذلك، تجد إعلانات السيارات اليابانية تفصل لك الأسعار ودفعات التقسيط وأرقام وأماكن مراكز التوزيع وبعض المعلومات الضرورية عن السرعة والمكابح. إعلانات السيارات اليابانية تقول للعملاء الرسالة التالية: "لا تخف! أقدم على الاتصال بنا على الأرقام التالية وستجد السلعة التي تناسبك." أما إعلانات السيارات الأمريكية فتقول للعملاء: "نتمنى لك أحلاماً سعيدة."

«عندما تختار وسائلك تصرف مثلما يفعل الفائزون بجائزة نوبل: ابتكر أشياء جديدة وجرب أفكاراً جديدة، دائماً».

من الإنفاق على التسويق إلى الاستثمار في التسويق:

إذا سألتني عن استراتيجيتي التسويقية فهي غاية في البساطة! أنا أعتبر التسويق استثماراً وليس إنفاقا. بمعنى أنني أدرس افتراضاتي عن العملاء

المستهدفين ثم أجرب كل وسائل التسويق المكنة لزيادة المبيعات، ثم أشرع في التنفيذ وأركز على شيء واحد هو: القياس الدقيق والمستمر للعائد من نفقات التسويق في الاتجاه الذي اخترته. فإذا وجدت النتيجة إيجابية فإني أضخ المزيد من الدولارات في هذا الاتجاه. أما إذا كانت النتيجة سلبية فإني أدرس أسباب القصور وأطور خطة عاجلة لتعديل المسار، وكأن النتيجة السلبية هي فرصتي الحقيقية لتغيير الخطة والشروع في خطة أكثر كفاءة.

«الحملة التسويقية تشبه مباراة الملاكمة. قد تخسر عدداً من الجولات، لكن ذلك لا يعني أنك ستخسر المباراة. المهم ألاَّ تدع اليأس يتسلل إلى نفسك إذا ما تفوق عليك المنافس في إحدى الجولات».

جدد أسباب الشراء:

هل تذكر أسباب شرائك لآخر حذاء اشتريته؟ أو آخر نظارة؟ في معظم الأحيان يكون سبب الشراء مجرد مبرر عابر يزول بمجرد شراء السلعة. قد تكون اشتريت الحذاء لأن لونه أعجبك أو لأنه أعطاك إحساساً قوياً براحة القدم. كذلك قد تكون اشتريت النظارة لأنك اعتقدت أنها أكثر جمالاً أو أكثر نقاءً أو أصغر أو أكبر من النظارات التي امتلكتها قبلاً. فلا يحدث الشراء دون أسباب، ولكن يجب أن تكون هذه الأسباب جديدة.

هل تتذكر أجمل إعلانات "كوكاكولا"؟ ذلك الذي يصور أحد أبطال كرة القدم المحبوبين يأخذ زجاجة "كوكاكولا" من أحد الأطفال الباسمين وبعد أن يشرب أول جرعة منها يخلع فانلته ويقدمها هدية للطفل. حسناً! لقد أعجب "روبرتو جوزيتا" مدير كوكاكولا بهذا الإعلان، كذلك افتخر به الموظفون والموزعون وحتى بطل كرة القدم. ولكنني أمرت بسحب الإعلان ووقف إهدار النفقات التي كان يستهلكها. لماذا؟

لأني قمت بقياس أرقام المبيعات قبل عرض الإعلان ثم تتبعت هذه الأرقام خلال فترات عرض الإعلان فلم أجد تغييراً يغطي النفقات. عند هذه النقطة شعرت

بأن الجمهور يحتاج أسباباً مختلفة عما يقدمه الإعلان لشراء "كوكاكولا". ففكرة تقديم بطل يشرب "كوكاكولا" لم تحفز الجمهور، وكان علينا أن نجد فكرة بديلة. فكان أن عمدنا إلى تصوير أعداد كبيرة من الناس العاديين يقبلون على شرب "كوكاكولا" في أوقاتهم العادية، عند مشاهدة التليفزيون وعند تناول الطعام وعند ارتفاع حرارة الجو. وبهذا شرحنا للجمهور الأسباب الحقيقية والواقعية لشراء "كوكاكولا". وفي هذه المرة لاحظت ارتفاعاً إيجابياً لأرقام مبيعات كوكاكولا.

التسويق المعكوس والتسويق الموسمي:

تقوم الشركات التي تطبق التسويق التقليدي بزيادة حملات التسويق خلال المواسم التي تتوقع فيها زيادة المبيعات.

فمثلاً تروج شركات السياحة للرحلات خلال فترات الصيف والعطلات الطويلة. وتقلص الحملات التسويقية في المواسم التي تتوقع فيها انخفاض المبيعات.

«عندما تدرك العلاقة الحقيقية والمباشرة بين الرسالة التسويقية وأرقام المبيعات يمكنك أن تعتبر نفسك مسوقاً محترفاً. ووسائلك لبلوغ هذا الإدراك هي الملاحظة الدائمة للأرقام، واتباع منهج «المحاولة والتصحيح السريع للخطأ».

ويخلط المديرون بين مواسم الاستهلاك ودورة الأعمال. فيزيدون استثماراتهم والكميات المنتجة من السلع في مواسم زيادة الاستهلاك، ويقلصون استثماراتهم وأعداد الموظفين في مواسم انخفاض الطلب.

أما أنا فأمارس ما أسميه بالتسويق المعكوس، وهو نقيض ما سبق. فلا أرى مبررا لزيادة الحملات التسويقية الموجهة لجمهور سيقوم بشراء سلعتك نتيجة لانتعاش الموسم.

تتعمد "كوكاكولا" أن تزيد الحملات الإعلانية في فصل الشتاء الذي يقل فيه استهلاك المشروبات الغازية. لماذا؟ لأن الساحة تخلو من المنافسة التي تنسحب اعتقاداً منها بأن فصل الشتاء لا يصلح لبيع المشروبات الغازية. وبانسحاب المنافسين يصبح العملاء ملكاً لك وحدك وتستطيع أن تبيع الكميات التي تريدها بشرط أن تبتكر أسباباً جديدة للشراء في غير الموسم.

فالتعلل بتقلبات المواسم هو الشماعة التي يستخدمها المسوق الفاشل لتبرير فشله في تسويق المنتجات في أوقات معينة من العام.

التسويق من الداخل:

يبدأ التسويق من إيمانك الداخلي بقدرتك على تحقيق أهدافك التسويقية. فإذا كان لديك اقتناع داخلي باستحالة تجاوز رقم مبيعات العام السابق فهذا هو أقصى ما ستحققه. وإذا اعتقدت أن موسم الرواج قد انتهى وأن موسم الكساد قد حل فهذه هي بداية تدهور مبيعاتك.

«كلما ازدادت الحياة تعقيداً كلما انجذبنا للحلول البسيطة، وكلما بدا العالم لا معقولاً، كلما بحثنا عن إجابات معقولة، وكلما تشعبت الأمور وكثرت البدائل، كلما عدنا إلى جذورنا والتصقنا بهويتنا».

تأمل النموذج الافتراضي التالي:

افترض أنك افتتحت مطعماً لبيع البيتزا، وأنك تخطط لبيع 100 قطعة بيتزا يومياً. وعلى هذا الأساس فأنت تحسب المواد الخام (من بيض وألبان وجبن ... الخ)، التي تكفي لصناعة 100 قطعة بيتزاً يومياً. ثم تقوم بشراء هذه الكميات وتبدأ في الإنتاج.

ولكن لنفرض أنك لم تستطع أن تبيع إلا 70 قطعة بيتزا فقط في أول يوم. فماذا ستفعل؟

هنا يعتمد اختيارك على شخصيتك وعلى ثقتك بنفسك. أمامك خياران:

إما أن تستسلم لرقم المبيعات (70 قطعة) وتخفض مشترياتك من المواد الخام

بحيث تشتري ما يكفي لصناعة 70 قطعة بيتزا فقط. وفي هذه الحالة لن تستطيع أن تبيع أكثر 70 قطعة يومياً، حتى لو زاد الطلب مرة أخرى إلى 100 قطعة.

أو يمكنك أن تسلك طريقاً آخر، وذلك بأن تبدأ في زيادة نشاطك التسويقي بدلاً من تقليص نشاطك الإنتاجي، فتفكر في ابتكار وسيلة لتصريف الـ 30 قطعة المتبقية من البيتزا. يمكنك مثلاً تقسيم كل قطعة إلى أجزاء صغيرة، بحيث يسهل بيعها لفئة مختلفة من العملاء. ويمكنك أن تبتكر أسبابا جديدة لتحفيز العملاء على شراء البيتزا، بأن تقوم بتوصيلها إلى المنازل مثلاً. أو بأن تقيم مسابقات وترصد جوائز من البيتزا بحيث تحفز المزيد من العملاء على استهلاك المزيد من البيتزا.

هذان هما الخياران المتاحان أمامك. وكل منهما يبدأ من داخلك ليؤدي بك إلى نتيجة تختلف تماماً عن الآخرى.

«يسهل تحقيق المهام الصعبة ويصعب تحقيق المهام السهلة. المهام الصعبة تقل فيها المنافسة. وينافسك كل من هب ودب على المهام السهلة».

من الخطأ أن تزيد مخصصات التسويق هذا العام لبيع نفس الكمية المباعة في العام السابق.

ومن الخطأ أن تزيد مخصصات التسويق في شركتك عن مخصصات التسويق لدى منافسيك إذا كنت تبيع نفس الكمية التي يبيعونها وفي نفس الظروف.

الهروب أو الوصول:

عندما تذهب إلى المطار، فأنت تعلم أن أول سؤال سيطرح عليك هو: إلى أين أنت مسافر؟

ويجب أن تكون مستعداً للإجابة عن هذا السؤال. فأنت تقصد وجهة معينة لغرض معين. وهذا يعني أن لديك أهدافاً واضحة وخطة لبلوغ تلك الأهداف. ولكن كثيرا من الشركات تريد السفر لمجرد تغيير الأماكن، دون هدف واضح.

فهي كالهارب الذي يستوقف أقرب وسيلة مواصلات ثم يصرخ في السائق: "أسرع بي إلى أي مكان، بعيداً عن هنا".

بعد أن أصدرت "نيت سكيب" برنامج "نافيجيتور"، شعر "بيل جيتس" بالتهديد فوضع أمامه هدفاً واحداً هو إبطال أثر هذا البرنامج وتحييده، فكان أن أصدر برنامج "اكسبلورار" وأغرق به الأسواق كهدية على كل نسخة مشتراة من نظام ويندوز 95، فاستعاد سيادته مرة أخرى على سوق البرمجيات.

وهكذا يجب أن تضع الإستراتيجية في المقام الأول، ثم تشرع في اختيار أساليب التنفيذ المناسبة. فمن الغباء مثلاً أن تذهب إلى محطة القطار لتركب الطائرة.

القصة الحقيقية ل "نيو كوك":

يعتقد معظم الناس أن "نيو كوك" كانت غلطة فادحة مني ومن شركة كوكاكولا. لكن الأمر على النقيض من ذلك تماماً. فقد قدمنا مشروب "نيو كوك"، وتعمدنا إفشاله لكي يستمر منتج "كوكاكولا" الأصلي، ويتغلب على "بيبسي".

«قد يحوم خيالك حول الفشل والإحباط والضعف، وقد يصور لك الجمال والطموح والنجاح. في كلتا الحالتين أنت الذي تختار ما يتصوره خيالك».

لقد شنت "بيبسي" حملة تسويقية شعواء موجهة ضد "كوكاكولا"، منذ بداية الثمانينيات. فأجرت مسابقات التذوق مغمض العينين، حيث كانت تستضيف الجماهير وتقدم للناس جرعات من مشروب "بيبسي" و مشروب "كوكاكولا" وهم معصوبي الأعين، على أن يدلي الأفراد برأيهم في مذاق المشروب دون أن يعرفوا هل هو "كوكاكولا" أم "بيبسي". وجاءت النتيجة في صالح "بيبسي" لأن مشروبها أكثر حلاوة من كوكاكولا، وهذا ليس خافياً.

وبتكرار هذه المسابقات على شاشات التليفزيون بدأ الجمهور يتحول إلى بيبسي. فكان لزاماً علينا أن نفعل شيئاً. استطاعت "بيبسي" إقناع الجماهير بأن المعيار

الوحيد للاختيار بين "بيبسي" و"كوكاكولا" هو حلاوة المذاق. فكان لابد أن نقدم للجمهور مشروب "نيو كوك". وهو مشروب أكثر حلاوة من "بيبسي" ومن "كوكاكولا" طبعاً. وعندما رفض الجمهور هذا المشروب المحلى كان ذلك بمثابة رفض لبيبسي أيضاً. فأعدنا طرح "كوكاكولا" على أنها هي الأصل، بعد أن أبطلنا حجة "بيبسي" بأن الجماهير تريد مشروباً أكثر حلاوة. وعادت الجماهير إلى "كوكاكولا" لأنها غامرت بتقديم منتج فاشل ثم أعادت إليهم مرة أخرى المنتج الذي اعتادوا عليه.

لقد كان "نيو كوك" فرصة رائعة لفتح قنوات الاتصال بين الجماهير وكوكاكولا. وهكذا أعدنا تقديم "كوك" واستعدنا مكانتها من خلال إعادتها في وضع أو موقف جديد، وهذا ما نطلق عليه في التسويق.

«راجع نتائجك، قبل أن ترتد التغذية الراجعة من السوق إلى نَحْرِك».

الحملات التسويقية والحملات الانتخابية:

راجع فعالية وسائلك وأساليبك التسويقية باستمرار. وعليك أن تعيد النظر في هذه الأساليب كل شهر بل وكل أسبوع. لا تعرض الإعلان على شاشات التليفزيون أو صفحات الجرائد ثم تخلد إلى الراحة في انتظار موسم حصاد الأرباح، بل راجع نتائجك، قبل أن ترتد التغذية الراجعة من السوق إلى نحرك.

لقد اقتبست هذا الأسلوب من مديري الحملات الانتخابية في الولايات المتحدة. فالحملة الانتخابية الأمريكية هي دورة أعمال قصيرة الأجل. يكثف فيها مدير الحملة جهود التسويق (للمرشح) في فترة لا تزيد عن ستة أشهر. ولا ينتظر ظهور النتائج ليعرف ما إذا كان مرشحه سيفوز أم لا. بل هو يقيس نتائج مرشحه كل يوم، ويعرف قبل ظهور النتائج نفسها ما إذا كان مرشحه سيفوز أم لا. فهو يستطلع نتائج الترشيح بصورة غير رسمية، ثم يدرس أسباب قبول الجماهير وأسباب رفضها المحتمل لهذا المرشح. فيعدل في شعارات حملته

الانتخابية، لكي يجتذب الفئة الجماهيرية التي ترفض ترشيحه. و هو يفعل ذلك بصفة مستمرة وفي إطار إستراتيجية واضحة. كل ما هنالك أنه يقوم بتصحيح أسلوبه في مخاطبة الجماهير، بصفة مستمرة.

ولكن هل تعرف ما الذي يحدث في أية انتخابات؟

ميز منتجك:

عادة، يفوز أحد المرشحين بأغلبية الأصوات، و لكن من يذهبون إلى الاقتراع لا يمثلون أكثر من 34٪ فقط، في أحسن الأحوال من إجمالي الناخبين. هذا يعني أن 66٪ من الناخبين لم يدلوا بأصواتهم في الانتخابات. وهكذا هو الحال مع عملائك، أيضا.

«لا تكن كشركات الجينز التي تصنع ملابس متشابهة فيحتار المستهلك أيها يشتري».

فأنت تفقد النسبة العظمى من العملاء إذا لم تقنعهم بشراء منتجك بالذات، وتركتهم قابعين في منازلهم يستقبلون كل ما يعرض عليهم من منتجات منافسة.

عليك أن تميز منتجك وأن تمنح العملاء أسباباً واضحة لاختيارك. ولا تكن كشركات الجينز التي تصنع بنطلونات متشابهة فيحتار المستهلك أيها يشتري وينتهي به الأمر إلى وضع أسباب شخصية للشراء، مثل قرب الموزع أو نقطة البيع مثلاً.

أنظر إلى اختلاف تصميم زجاجة "كوكاكولا" عن مثيلاتها من زجاجات المشروبات المنافسة وستعرف ماذا أقصد. فقد يكون التصميم هو السبب الوحيد الذي يجعل معظم الناس يفضلون "كوكاكولا" عن "بيبسي". وهو بالطبع أحد الأسباب.

أنواع الولاء:

يغرق المسوقون في التجريد والخيال عندما يتحدثون عن ولاء العملاء للعلامة التجارية. ولكني أعتقد أن هناك خمس درجات محددة من الولاء للعلامة

التجارية، كما يلي :

ولاء قوي:

وهنا يقبل العملاء على منتجاتك بغض النظر عن الأسعار ومساعي التمييز الأخرى.

ولاء ضعيف:

وهنا لا تحتاج إلي خوض حرب أسعار لتجتذب العملاء، بل يمكنك أن تركز على أساليب تسويق ذكية وغير مكلفة مثل احتلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع وتمييز المنتج من خلال التعبئة والتغليف وسرعة التسليم.

حياد:

وفي هذه الأسواق قد تضطر لأن تذهب إلي العملاء في بيوتهم وأن تنتهج أسلوب مدير الحملة الانتخابية الذي شرحناه سابقا. وعليك أن تربط بين سلعتك وإحدى السلع الأخرى التي يحبها الجمهور، بحيث توزع سلعتك كهدية إضافية عند شراء سلعة أخرى، وهو ما يحتم عليك التعاون مع شركات أخرى.

«أحيانا يتحتم عليك التعاون مع منافسيك».

معارضة ضعيفة:

وهنا يكون عليك خوض جميع أنواع الحروب مع المنافسين لكي تحتل جزءاً صغيراً من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منتجات وأصناف جديدة. وعليك أن تتخلى عن اسم شركتك وأن تعمل تحت أسماء ومنتجات جديدة لا يوجد لها مثيل في السوق.

معارضة قوية:

يمكنك أن تعتبر قرار الانسحاب من هذه الأسواق مكسباً جيداً لشركتك.

لن يمكنك صياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة دون أن تدرك الفروق الطفيفة بين هذه الدرجات المختلفة من الولاء لعلامتك التجارية.

6 وصايا للتسويق الجديد:

ترسخت الممارسات التسويقية التقليدية داخل الشركات لدرجة أصابتها بالركود. وما زال بعض مديري التسويق يصرون على تطبيق نفس الأفكار التسويقية العتيقة، ويصمون آذانهم عندما نطالبهم بتجديد الأساليب التي يستخدمونها. التسويق الجديد الذي ننادي به هو تسويق إيجابي يحلق في آفاق جديدة بدلا من الغرق في المستنقعات الضحلة.

- اصنع سوقك الخاص بأن تعيد تصنيف عملائك وعملاء المنافسين وصياغة رسائلك التسويقية الموجهة إلى العملاء الذين لا يتعامل معهم أحد.
- إذا كان لديك هاجس بأن شيئا ما سيقع في المستقبل كأن يفشل أحد منتجاتك أو كأن يداهمك أحد المنافسين، لا تنتظر حتى يحدث هذا بل اقلب الأوضاع واصنع مستقبلك.
- اعلم أن التسويق مهمة خطيرة لا يجب تركها في يد وكالات الإعلان لتشكلها طبقا لذوقها الخاص.
- اختر المعايير الصحيحة لقياس نجاح خطتك التسويقية : ركز على الأرباح بدلا من المبيعات ؛ ركز على نصيبك من السوق بالنسبة للمنافسة بدلا من التركيز على عدد العملاء.
- كن متحفزا لتغيير أدواتك. ابحث عن الحلول ولا تركز على المشكلات. إذا لم توفر الحلول لعملائك فسيوفرها لهم منافسوك.

«رسخت الممارسات التسويقية التقليدية داخل الشركات لدرجة أصابتها بالركود».

المبيعات في رمضان:

عندما فاجأني مدير مبيعات الشرق الأوسط بتوقعات متدنية للمبيعات خلال شهر يناير، وعلل ذلك بحلول شهر الصيام لدى المسلمين بالإضافة إلى موسم الشتاء، لم أقبل وجهة نظره بالمرة. وكان عليّ أن أعيد صياغة المشكلة كما يلي :

المسلمون لا يمتنعون عن الأكل إلا في النهار، وعليك أن تكثف حملاتك التسويقية في الليل وبعد الإفطار. بل يمكنك إقناع الناس باستهلاك كوكاكولا بمعدل أكبر لتعويض مشاعر الحرمان خلال يوم الصوم. اجعل "كوكاكولا" أحد المكونات الرئيسية لوجبة الإفطار. ولكي تفعل ذلك، يجب أن تحترم عادات الناس وتبجل تقاليدهم، بأن تتمنى لهم إفطاراً شهياً في التوقيت المناسب وبأن تمنع إعلاناتك المغرية خلال ساعات النهار. وكانت فكرتي أنه إذا تمكنت كوكاكولا من التواصل مع المسلمين في هذه الفترة الحرجة فسوف تتضاعف المبيعات في المواسم العادية، وهذا بالفعل ما حدث.

طريقي إلى النجاح

كما نجحت يمكنك أنت أيضاً أن تنجح

إفترض أنك تعرفني تماماً من صورتي المطبوعة على غلاف الكتاب. هذا أنا.. أنا (بات كروتشي) الشهير. من المؤكد أنك شاهدتني على شاشات التليفزيون في واحد من البرامج العديدة التي تستضيفني ؛ أو سمعت حديثاً لي في المذياع. ولا أستبعد أن تكون قد اشتريت أحد أشرطة الكاسيت التحفيزية التي تملأ الأسواق بصوتي.

على أية حال، سأقدم لك نفسي، وكأنك لم تسمع بي من قبل. ولا تحسبن هذا تواضعاً مني، فأنا أوجه كلامي إلى العالم ولا أخاطب فقط من يعرفونني في بلدي ؛ حيث أعيش وأعمل وأغير سلوك الناس من حولي.

أنا إنسانَ تتصارعني شخصيتان في داخلي. وسبب ذلك معروف : فقد بدأت من الصفر وأصبحت مليونيراً. ولأوضح لك ذلك أكثر دعني أصف لك أين أنا الآن!

«لكي تجذب الانتباه، يجب أن تجلب معك كثيراً من الضجيج والفوضى».

مقصورتي الفخمة:

ها أنذا أحتل موقعي في مقصورة كبار الزوار في أفخم صالة لمباريات كرة السلة في العالم. هنا تدور أحداث أهم مباراة في الدوري الأمريكي. فإذا كنت تجلس أمام تلفازك فسترى أمامك فريقين يتباريان : فريق على اليمين أمتلكه أنا وفريق آخر على اليسار، يلعب فيه (مايكل جوردان). ستراني بالطبع أقفز وأصرخ وأشير بذراعي للاعبين لأحفزهم على اتخاذ مواقعهم والصمود أمام الخصم. بالطبع ستركز كاميرا الملعب عليّ، فكل المصورين يعرفون أن الجمهور يحب أن يراني، وأنا أفخر بذلك، ولكن دعني أبوح لك بسر ؛

ما زلت حتى اليوم أخشى أن تركز الكاميرا عليّ. ففي كثير من الأحيان لا أصدق ما وصلت إليه. فمنذ زمن ليس ببعيد كنت أتوارى بين جماهير الدرجة الثالثة متسللاً لأني لم أكن أمتلك ثمن تذكرة الدخول. فيا له من تغيير!

نجاحات الماضي والحاضر:

سرعان ما أفيق من ذكرياتي تلك على أصوات الجمهور يهتف منددآ بمايكل جوردان، الذي فشل في إحراز هدف سهل في مرمى فريقي، بعد أن انفرد بالكرة. على أية حال يكفيني أن أتعلم من هذا الحدث درسآ لن أنساه :

إذا كنت لاعبآ محترفآ مثل (مايكل جوردان) فإن خطورتك الحقيقية لا تكمن فيما أحرزته من بطولات في الماضي، بل تكمن فيما تحققه من بطولات في الحاضر والمستقبل.

لقد أعانني هذا الدرس كثيرآ، فمازلت أذكر الحديث الذي دار بيني وبين مدير فريق كرة القدم، عندما تقدمت للمرة الأولى لأرشح نفسي كلاعب كرة في الجامعة. كنت حينها أؤمن بأن تاريخي لن يصنع لي شيئآ. ومن حسن الحظ أنني لم أكن أمتلك أي تاريخ في هذا الوقت لأتكئ عليه. كل ما كان لدي هو ثقتي الشديدة في قدراتي الذاتية على صنع تاريخ بطولاتي.

«نعم .. الغاية تبرر الوسيلة .. بشرط أن تكون الغاية نبيلة».

اصنع فرصتك

أكدت للمدرب أنني أفضل لاعب يمكن أن يحصل عليه، بل وعدته بإحراز النصر على الفريق المنافس خلال ستة أشهر هي فترة الاستعداد. وقلت له أن كل ما أطلبه هو أن يمنحني الفرصة لأثبت له ما أقول بالفعل. وكان من السهل عليه أن يعطيني هذه الفرصة، فهو لن يخسر شيئآ، بل إنه في المقابل سيحصل على فرصة لهزيمة منافسيه. كنت أعرف ما أنا مقدم عليه. فكل ما فعلته هو أنني طلبت الفرصة. وهذا ما يحجم عنه الكثيرون.

فالشخص العادي لا يثق في مهاراته، فهو يخشى الفشل بدلاً من أن يركز على توقع

النجاح

وهذا هو السبب في أن أحداً من المرشحين للعب في الفريق لم يكن يتمتع بالثقة التي كانت لدي. فقد كنت أعرف أنني لن أخسر شيئاً إذا طلبت الفرصة لأثبت قدراتي.

صناعة النجاح

في داخل كل منا بذور للنجاح تعادل بذور الفشل. وفي داخلنا تتساوى أيضا بذور الخير مع بذور الشر. كل ما نفعله نحن بعد ذلك هو أننا نقوم برعاية وري نوع من البذور، مع إهمال واجتثاث النوع الآخر. اختياراتنا الشخصية هي التي تحدد نوع البذور التي نرعاها ونوع البذور التي نجتثها من داخلنا.

«يمكنك التميز إذا:
اهتممت أكثر مما يرى الآخرون الاهتمام منطقياً.
خاطرت أكثر مما يرى الآخرون المخاطرة آمنة.
حلمت أكثر مما يرى الآخرون الحلم واقعياً.
توقعت أكثر مما يرى الآخرون التوقع ممكناً».

ويمكنك أن تتصور هذا بما يحدث للأرض البكر. فهذه الأرض تنبت من الثمار المفيدة قدر ما تنبت من الخبائث الضارة. ويقتصر دور التدخل البشري على رعاية الثمار المفيدة واجتثاث الخبائث الضارة.

فإذا أردت أن تنجح فعليك أن تحدد أنواع البذور الموجودة في داخلك. وأن تعي قوتها وتدرس طرق تنشيطها وطرق اجتثاثها. فإذا نجحت في إدارة أطوار حياة هذه البذور في داخلك فتأكد من أنك ستحقق هذا النجاح خارجك. فالنجاح الحقيقي يبدأ من الداخل. فقد قال لي والدي ذات يوم:

إذا أردت أن لا تقلق على مستقبلك، فعليك أن تصنعه بنفسك.

فوضعت هدفا واحدا لأحققه وصناعة واحدة لأتقنها، ألا وهي صناعة النجاح. عرفت كثيرا من الناجحين في حياتي وتعلمت منهم أن الناس ينقسمون إلى نوعين :

- **أناس يصنعون النجاح.**
- **وأناس يصنعهم النجاح.**

النوع الأول يختار حياته الآتية ويخطط لها ؛ والنوع الثاني يترك نفسه لما قسمته له حياته الماضية. يدرب النوع الأول نفسه على تخطي الصعاب وتجاوز المعوقات وصناعة التغيير. ويستسلم النوع الثاني للظروف ويفشل حتى لو بدأ ناجحاً.

«عندما يؤدي الحزم أثره، فلا داعي للفظاظة».

النوع الأول يبدأ من الصفر ليرتقي بقوة الدفع الذاتي إلى مستويات راقية من النجاح. والنوع الثاني لا يضيف جديداً لمستوى النجاح الذي يولد عنده، بل إنه قد يفقد نجاحه وتتدهور أحواله. وذلك لأنه لم يتعود أن يصنع نجاحه بنفسه.

كنت مؤمناً منذ البداية بأن فرصتي في صناعة نجاحي أكبر من فرصة أي شخص بدأ ناجحاً بالفعل، أو تسلم نجاحه من غيره. وذلك على العكس من أبناء جلدتي. فمعظم هؤلاء ما زالوا يعتقدون أنهم طالما لم يبدءوا ناجحين فقد بات من المستحيل عليهم أن يصلوا إلى النجاح. إلا أنني كنت أعرف أن هذا التفكير خاطيء.

فمن التناقض أن تتوقع أن النجاح مستحيل عليك. فقد تصدق توقعاتك وتفشل.

التعامل مع الرفض

تعاملت مع الرفض طيلة حياتي، ولذلك فأنا لا أخاف الفشل. أعتقد أن أكثر كلمة كانت تتكرر على مسامعي هي كلمة **(لا)**. ولكني تعلمت ألا أستسلم لها. فكنت كلما سمعتها أزداد تشبثاً بما أطلب فأعود وأكرر طلبي بثقة أكبر مما كنت عليه في المرة السابقة. وذلك لأنني كنت دائماً أتوقع أن أسمع كلمة **(نعم)**.

وكلما كررت طلبي وألححت أحسست بأني أقترب من (نعم) أكثر و أكثر.

طلب الفرصة لا يضير. فأسوأ ما يمكن أن يحدث لك هو أن تسمع كلمة «لا». فإذا ما تجرأت على طلب فرصتك، فأنت تزيد احتمالات حصولك على كلمة «نعم». أما إذا استحييت من الطلب فإن ما تحصل عليه دائماً يكون هو كلمة «لا». لم تكن هذه فرصة للمدرب وحده، بل كانت فرصة لي أنا أيضاً، لأثبت لنفسي أنني أستطيع أن أصنع ما يعتقد الآخرون أنهم عاجزون عنه.

فرص النجاح

«يستطيع الإنسان إزاحة جبل من مكانه، إذا نقله حجراً .. حجراً».
مثل صيني

تعلمت أن نصف النجاح يكمن في قبول الفرصة التي تسنح لك. فإذا ما جربت حظك في فرصتك، فقد تنجح. فأنت لا تعلم ماذا ستفعل أو كيف ستتصرف إلا وأنت تعيش الفرصة بحق. إذ تبدأ الإستراتيجية السليمة للنجاح من فتح قنوات الفرص المتاحة أمامك. عليك بعد ذلك أن تجلس متأملا على أريكة مريحة أو غير مريحة، وتختار منها ما يناسبك ثم خض التجربة وعشها بكل أبعادها وضع فيها عصارة جهدك وذهنك. ولا تقلق بشأن الباقي. فسوف تسير الأمور بأفضل مما تتوقع - وفي بعض الأحيان بأسوأ مما تتوقع، وهذا هو أسوأ الاحتمالات. وهو ليس سيئا جدا في الواقع، إذا ما قارنته بعدم اقتناص الفرص، حيث لن تكون هناك فرصة أصلا.

تحديد الأهداف

بمجرد أن وافق المدرب على انضمامي للفريق قررت تغيير مسار حياتي، فتحولت من دراسة المحاسبة إلى دراسة الرياضة البدنية. وجلست ودونت أهدافي الجديدة على ورقة بيضاء. فأنا أواظب على كتابة أهدافي على ورقة بيضاء كلما قررت تغييرها.

فمن الخطأ أن تستمر في الحياة كيفما اتفق طافياً مع اتجاه التيار السائد. فبهذه الطريقة لن تحقق شيئاً يذكر. لأنه عندما يكون هدفك صفرا، ستحصل على صفر.

ضع لنفسك أهدافاً أساسية تسعى لتحقيقها، وتميزها عن بقية الأهداف الثانوية التي ستشد انتباهك عبر مسيرتك. الأهداف لا تتحقق وحدها دون أن تستدعيها. فهي تميل للاختلاط والتشابك والتداخل مع بعضها فيصبح تمييزها عن غيرها صعبا.

أنظر مثلا لما يحدث في حياتك اليومية. فعندما تذهب لتتسوق دون أن تحدد مسبقاً ما تريد شراءه، فسوف تنفق كل نقودك على شراء كل ما يصادفك، دون أن تشتري ما تحتاجه بالفعل. فتعود إلى منزلك مرهقاً وتنسى ما كنت تبحث عنه منذ البداية. «بدون تحديد أهداف تصبح الحياة مجرد مصادفات وحوادث لا معنى لها ولا قصد من ورائها سوى أنها تحدث لك، مثلما تحدث لغيرك».

«النجاح هو الانتقال من فشل إلى فشل، دون أن نفقد الحماس، حتى نصل إلى ما نريد».

ونستون تشرشل

أهدافك يجب أن تتسم بعدد من السمات الأساسية، منها:

- **تؤدي إلى تغيير:** فلا يصح أن يكون هدفك هو إبقاء الأوضاع كما هي عليه. فالهدف يجب أن يتضمن تغييراً إيجابياً.
- **تتحقق في المستقبل:** يجب أن يتعلق الهدف بالمستقبل، لا بما مضى.
- **لها إطار زمني محدد:** يجب أن تحدد فترة زمنية لتحقيق الهدف. فالفترات الزمنية المفتوحة لا تتحقق فيها الأهداف، بل تسرح وتتوه فيها الأحلام.

كتابة الأهداف

كتابة الأهداف تمنحك إحساساً بالألفة والتعود على أهدافك. فعندما ترى

عناوين أهدافك على الورق، سيصعب عليك التملص منها. فهي ستلاحقك في يقظتك ومنامك.

كتابة الأهداف على ورقة بيضاء أو في مفكرة خاصة هو بمثابة إشهار رسمي لما تريد، وإعلان حرب على كل ما يعترضك في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

بعد أن التحقت بفريق الكرة كان لابد لي أن أركز على دراستي للرياضة البدنية وأقوي جسمي كي أستطيع أن أتفوق على أقراني في الفريق. وقد تمكنت من تحقيق انتصارات لا بأس بها. فقد كان معظم أعضاء الفريق مهملين وغير مهتمين بما يفعلون. لكن طموحاتي لم تتوقف عند الحد الذي أتمكن من تحقيقه نتيجة إهمال أقراني في الفريق.

«لا تثق به ولا تفضي له بأسرارك، ذلك الذي سيعبث بمعلوماتك ويقلب أوراقك إذا وجد نفسه وحيداً في مكتبك».

بدأت أراقب اللاعبين الأفضل مني عن كثب، وأتعلم منهم أفضل ما عندهم وما يلفت النظر إليهم. وكنت أعتبرهم منافسين شخصيين لي، وأحاول أن أتفوق عليهم. وكلما اكتشفت لاعباً ماهراً كنت أضع نصب عيني أن أتعلم مهاراته وأتجاوز قدراته. وأستمر على هذا الحال حتى لا أجد من أتحداه أو أتفوق عليه، فأنتقل إلى رياضة أخرى.

اختر عملاً تحبه

كان لابد لي أن أعمل لأكسب قوت يومي. ولكني لم أتخذ قرار العمل اعتباطاً، بل درست موقفي جيداً واخترت مهنة يمكنني أن أنجح فيها وبها. ولما كنت أدرس الرياضة البدنية وكانت والدتي تعمل في مستشفى (فيتزجيرالد) قررت أن أعمل في المستشفى نفسها لأتعامل مع الإصابات. فقد كانت هذه هي الرابطة المنطقية الوحيدة بين ما أدرس والوظيفة التي أستطيع أن أحصل عليها.

رفضت العديد من الوظائف الأخرى التي كان غيري من الزملاء ينخرطون فيها،

مثل تقديم البيتزا في المطاعم. كنت أرى أن هذه الوظائف لا تمنح ممارسيها أية خبرات يمكنهم الاستفادة منها فيما بعد. فهي وظائف لا تعتمد على السمات الشخصية لممارسيها.

كان قراري سليماً. تعلمت الكثير في مجال معالجة الإصابات الرياضية. وكنت أصر على أن أتعلم مهارات جديدة كل يوم. فكنت أبدأ من نقل المصابين على الكراسي المتحركة حتى أدخلهم غرفة العمليات وأراقب طرق معالجة الأطباء لهم. وكان عشقي لهذه المهنة يزداد يوماً بعد يوم، فأدركت أنني سأتفوق فيها.

شرط التفوق في أي مجال هو عشق هذا المجال. هذا العشق ينسيك نفسك وأنت تمارس مهنتك، فلا تشعر بأنك تبذل أدنى جهد. بل إنك حينما تأخذ إجازة من العمل الذي تعشقه تشعر بالتعب والملل.

عليك أن تدقق جيدا في العمل الذي تختاره. لا تختر المجال الأكثر ربحا، وإنما المجال المحبب لك، أولاً.

الحب هو الذي يصنع النجاح والنجاح هو الذي يصنع المال. لا طعم للمال بدون نجاح، ولا معنى لأي نجاح تحققه في مجال لا تحبه.

«الأذكياء لا يرون فقط ما هو محتمل وممكن، بل يرون أيضاً ما هو مستحيل ويعرفون كيف يحولونه إلى محتمل وممكن».

شيري كارتر

ماذا علمني الفقر؟

كان من الطبيعي أن أحلم بأن أصبح ثرياً، فقد نشأت في أسرة فقيرة. وكافحت لأكسب قوت يومي وحاولت أن أوفر وأدخر قدر ما أستطيع. «دعني أعترف بأن انضمامي إلى العديد من الفرق الرياضية، لم يكن غرضه الوحيد إشباع هواياتي الرياضية، بل كان لدي هدف آخر وهو توفير قوت يومي. فقد انضممت إلى فريق الجامعة لكرة القدم ثم إلى فريق الكاراتية ثم إلى فريق كرة السلة. لأن كل هذه الفرق كانت تقدم وجبات طعام مجانية لأعضائها.

كنت عندما أجلس إلى مائدة الطعام الجماعي أجمع ما يتبقى من وجبات زملائي الرياضيين، لأتناوله عندما أجوع. فكنت بذلك أوفر نفقات غذائي ولا أكلف والدي مؤونة إطعامي.

في مواسم توقف النشاط الرياضي، كنت أضطر للعمل في تنظيف أرضيات الملاعب والحمامات لأبقى بالفريق، واستمر ذلك حتى حصلت على وظيفة إخصائي إصابات رياضية في إحدى مستشفيات فلادلفيا.

التفكير الإيجابي

«لا تفكر بالأحلام التي تناسب قدراتك. بل بالقدرات التي تناسب أحلامك».

بعد أن حصلت على هذه الوظيفة ووثقت بقدراتي العلاجية ذهبت إلى مقر فريق فلادلفيا إيجيلز (نسور فلادلفيا) وطرقت باب المدير الإداري. قلت له أنني حضرت لأعمل مع الفريق كمعالج إصابات، فأغلق الرجل الباب في وجهي. طرقت الباب مرة أخرى. وتحديت الرجل وقلت له أني لن أتقاضى راتبا ثابتاً على عملي بل سأتقاضى مكافأة عن كل حالة أعالجها، فنظر الرجل لي باستهتار، وأغلق الباب في وجهي مرة أخرى، وما زال صوت انغلاق هذا الباب يرن في أذني حتى اليوم.

تعلمت أن أنسى الرفض الذي أتعرض له. فعندما أستيقظ كل صباح هناك حيلة بسيطة أقوم بها لأستعيد حماسي. أفرك كفيّ وأبتسم لنفسي في المرآة وأهتف لنفسي (إنه يوم رائع!). ثم أتذكر حدثاً يجلب عليّ بعض السعادة، كيوم زفافي أو يوم أحد نجاحاتي.

جرب هذه اللعبة، وستعيش يوما أكثر تفاؤلاً. وبذلك ستخرج ابتسامتك من قلبك. ثم افرك يديك وابتسم، وستجد أن البسمة لا تفارق وجهك طوال اليوم.

طرق الأبواب المغلقة

لم أحزن من الباب الذي أغلق في وجهي، لأني قررت أن أطرق باباً آخر. وسرعان

ما تمكنت من الالتحاق بالعمل كمعالج إصابات في فريق هوكي.

انتقلت إلى مستشفى أكبر من التي كنت أعمل فيها. وهناك اكتشفت عدم وجود قسم لعلاج إصابات الرياضيين. على الفور، قمت بصياغة خطة مفصلة لإنشاء قسم لعلاج إصابات الرياضيين، فقد كنت أعرف كل شيء عن هذا المجال. ثم عرضت خطتي على مدير المستشفي وأوضحت له أهمية هذا القسم والإيرادات التي سيدرها للمستشفى، فحصلت على موافقته، وبهذا أصبحت رئيس قسم علاج إصابات الرياضيين في أكبر مستشفيات فلادلفيا. «وخلال عام واحد كان القسم الذي أرأسه يجتذب أفضل الرياضيين في الولاية. مما مكننا من توسيع القسم وشراء المزيد من المعدات والأجهزة الطبية. كما أصدرت كتاباً عن أسلوبي الجديد في علاج إصابات الرياضيين». «ولكن هذا النجاح لم يكن يكفيني. فعند هذه النقطة أحسست بأني أريد أن أحقق نوعاً آخر من النجاح: أن أصبح ثرياً».

«الناس يقبلون على منتجك أكثر إذا تجاهلتهم بذكاء، وينفرون منك إذا ألححت عليهم».

قيمة الأصدقاء

مع مرور الزمن أدركت أنني لست ذكياً بما يكفي ولا قوياً بما فيه الكفاية لأحقق ما أريد بمفردي. وعندما تصل إلى هذا اليقين تصبح تلك هي خطوتك الأولى نحو تكوين شبكة علاقات وفريق عمل.

فعندما تبلغ أحلامك حجماً أكبر من قدراتك فلا حل أمامك سوى تكوين فريق عمل. فلا أحد يحقق أحلامه بمفرده. بل إن الحلم الذي يتحقق بمعزل عن الأصدقاء والآخرين لا يستحق أن يتحقق.

الأصدقاء هم أهم عنصر في مشوار تحقيق النجاح والثروة. أنا أعطيك هذه النصيحة وأعلم أنها تناقض النصيحة التي قالها لي والدي ذات يوم عندما كنت تلميذا. فقد كان يقول لي إن أصدقائي لن ينفعوني عندما يحين وقت امتحان آخر العام. وهذا صحيح إلى حد ما. فنحن كنا مجبرين على خوض كل

الامتحانات الدراسية بمفردنا وبدون مساعدة أصدقائنا.

ولكني تعلمت أن الامتحانات الواقعية التي نتعرض لها في حياتنا اليومية تختلف عن الامتحانات الدراسية. فالنجاح في امتحانات الحياة يعتمد على مساعدة الأصدقاء والمعارف أكثر مما يعتمد على القدرات الشخصية للشخص ذاته.

كنت أصر على أن أصطحب أصدقائي المقربين إلى أي مكان أذهب إليه أو في أي عمل أقوم به. وأذكر ذات يوم أنني حصلت على غرفة في نزل الجامعة وكان معي شخص لا أعرفه، وطلبت منه أن يبدل مكانه مع صديق لي يقيم في الغرفة المجاورة مع شخص لا يعرفه أيضاً. ولكن زميلي في الغرفة رفض طلبي، فما كان مني إلا أن أقنعته بطريقة أخرى. فقد أقترحت عليه أن نلعب لعبة بسيطة، ليس عليه فيها سوى أن يسند رأسه إلى لوح كبير من الخشب. بينما أقوم أنا برمي عدد من السكاكين حول رأسه بحيث لا أصيبها. وقلت له أنه يتحتم عليّ أن أتدرب على هذه اللعبة. وطالما أن صديقي ليس موجوداً معي في الغرفة فلا مفر من أن يحل هو محله. بالطبع لم يجد مفرا من أن يبدل مكانه مع صديقي ويقبل الاقتراح الذي عرضته عليه سابقاً.

«يجب أن يسبق التحذير العقاب دائماً».

من زاوية فلسفية، يمكنني أن أقول لك أنني أرى العالم كمكان يمتليء بالغرباء الذين يتحتم عليك مجابهتهم إما عاجلاً أو آجلاً. ولكنك كلما اكتسبت أصدقاء أكثر زاد عدد حلفائك وقل عدد أعدائك.

وفي مهنتي الجديدة كمعالج لإصابات الرياضيين اكتسبت أصدقاء كثيرين، ينطبق عليهم القانون التالي:

كلما زاد الألم الذي كنت أنجح في معالجته، زادت درجة وفاء الصديق.

وقد وفر لي هذا دافعاً معنوياً كبيراً لأتفوق في مهنتي في معالجة المصابين.

بدأت انشغالاتي بعلاج إصابات الرياضيين في أكثر من فريق رياضي مع متاعب مهنتي الجديدة كمعالج إصابات تثقل عليّ، إلى درجة جعلتني أشعر بقدر من الوحدة والضغط النفسي الشديد. وفي هذا التوقيت تعرفت إلى (دايان)، وكانت تدرس معي في نفس الجامعة. كانت صفاتها على النقيض مني تماماً، فهي هادئة ومتزنة وأنا عنيف وعصبي. وأذكر أنني تزوجتها بطريقتي الفظة. فعندما طلبت يدها ووافقت قلت لها (إني مشغول للغاية. اذهبي فأشتري لنفسك خاتماً من الماس على أن يكون في حدود المعقول وقولي لي بكم اشتريتيه لأسدد ثمنه لك). ولا أعلم كيف تحملت هذه الفظاظة مني، ولكنها بالفعل اشترت الخاتم، ولم تلمني على شيء. ومنذ ذلك الحين أصبحت (دايان) ركناً أساسياً في حياتي. ولا أذكر أنها تذمرت يوماً من أي شيء، فقد كنت معها أشعر بأن الدنيا هادئة وأن بإمكاني أن أحقق كل ما أريد. كنت عندما أعود إلى البيت أذرع الغرفة جيئة وذهاباً بتوتر كوحش محبوس، وأفكر في العمل، وأهذي بعبارات عنيفة. ولكنها كانت تتحملني بهدوئها فهي باردة كالثلج الذي أعالج به كدمات الرياضيين المصابين. «دايان» تنصت وتنصت لكل ما أقول، حتى إنها تفهم كلماتي وتعلم ما أريده أكثر مما أعلمه أنا. فهي تستطيع أن تسمعني كما لا أستطيع أنا أن أسمع نفسي. كانت تفكر معي بصوت رقيق يجعلني أتأمل الحكمة الكامنة في كلماتها. ولولاها ما ذقت طعم الحياة الأسرية. فقد علمتني كيف أجلس في هدوء وأطرح عن ذهني كل الأفكار ولا أفعل شيئاً سوى انتظار كوب الشاي الرائع الذي تصنعه لي.

«ما قيمة المال إذا كان صاحب المال بلا قيمة؟!».

كانت هذه اللحظات الحالمة تعيد شحن بطاريتي النفسية والذهنية التي استنفدت طوال الأسبوع. أن تجد شخصاً يقبلك على علاتك هكذا دون أن يحكم عليك، وأن تشعر أنك لست مضطراً لأن تخفي أي شيء عن ذاتك أمام هذا الشخص. ذلك أروع شعور في الوجود. وهو مصدر الاستقرار النفسي الحقيقي.

طريق الثروة

كان (جاي سنايدر) مالك فريق سيفنتي سيكسرز 76'ers لكرة السلة أحد الذين قرأوا كتابي عن علاج إصابات الرياضيين وأعجبوا به. فاستدعاني إليه وطلب مني أن أدربه على أسلوبي الجديد في العلاج. كنت أزور (سنايدر) في بيته وأتأمل جمال تصميمه وأهمس لنفسي : (هذا هو مستوى المعيشة الذي أريده لأسرتي!). وكنت أعرف أنني طالما حددت لنفسي هدفاً، فالمسألة تصبح مجرد وقت حتى أحقق ما أريد - بغض النظر عن الجهد المبذول. وعندما كان (سنايدر) يدعوني لأجلس معه إلى الغداء كنت أنصت بأدب إلى الآراء التي يتبادلها مع والده بصدد إدارة الفريق. كنت ألتقط منهم الأفكار التي يتبادلانها بصدد توليد الإيرادات للفريق وتسويقه للجمهور، وغير ذلك من أسرار المهنة. توطدت علاقتي «بجاي سنايدر» كثيراً وأصبحنا أصدقاء، فقد دربته على مدى أربع سنوات كاملة على الكاراتيه حتى حصل على الحزام الأسود.

وأصبحت أشترك مع عائلة (سنايدر) في حواراتهم ومناقشاتهم بصدد إدارة فريق كرة السلة، وأدلي برأي سديد فيها.

«اقتراض المزيد من الأموال .. هو أسوأ طريقة لسداد القروض السابقة».

الحلم والحقيقة

حلمت ذات يوم أنه وصلتني رسالة من محام شهير يعلمني فيها بأن أحد أقاربي توفي تاركاً لي ثروة تقدر بمليون دولار. ولكنه نص على شرط وحيد في الوصية : أن أتسلق قمة جبل شاهق لأجد كنزاً قيمته مليون دولار في قمة هذا الجبل فيصبح ملكاً لي. وفي الحلم ظللت أتسلق الجبل، وقبل أن أصل إلى الكنز أيقظني أصدقائي من النوم. فعرفت مغزي الحلم. فالجبل هو رحلة العمل التي يتحتم علي أن أخوضها لأحقق ما أريد من ثروة.

وعندما استيقظت لمت نفسي على أنني لم أحلم بأني استئجرت طائرة هليكوبتر لأطير بها إلى قمة هذا الجبل وأحصل على الكنز قبل أن يوقظني الأصدقاء. ولكننا في الحياة الواقعية كثيراً ما نضطر إلى تسلق الجبل بأيدينا وأرجلنا وحدها. والأصعب من ذلك أننا لا نجد من يوقظنا.

ظللت أعمل ليل نهار كي أدخر مبلغاً أفتتح به عيادتي الخاصة بعلاج الرياضيين. فقد شاعت شهرتي في المهنة وبدأت أظهر في أحاديث تليفزيونية خاصة بعلاج إصابات الرياضيين. وكنت متأكداً من أن كثيرين سيقبلون على عيادتي لتلقي العلاج. لذا أقدمت على الاقتراض من والدي. فلم يكن يملك سوى 4 آلاف دولار كانت هي كل ما حصل عليه كمكافأة نهاية خدمة وافتتحت العيادة. وعينت (دايان) سكرتيرة خاصة لي. وتمكنت من سداد القرض لوالدي كاملاً قبل الموعد الذي توقعته. ساعدني (جاي سنايدر) في الإحالات التي كان يرسلها إليّ من الرياضيين الذين يحتاجون للعلاج. كنت أريد أن أحقق ربحاً من إدارة العيادة التي أمتلكها.

ولكن تلك لم تكن فكرة يمكن أن تجاهر بها في مهنة الطب يومها. فكنت أول من استخدم التسويق والحملات الترويجية للإعلان عن مهاراتي الطبية. وقد نجحت هذه الحملات بالفعل في جذب أعداد هائلة من العملاء. هذا في الوقت الذي كانت فيه بقية العيادات الطبية تعتمد على التسويق عن طريق الإحالات الفردية وحدها. عندما تعاملت مع العملاء عرفت أن التسويق يعني تبديد الشكوك التي قد تجعل عميلك المحتمل يحجم عن التعامل معك. فالأمر هنا يعني المحافظة على سمعتك وتوطيدها في أذهان العملاء.

«أنت مسئول عن الصورة الذهنية التي يرسمها الآخرون لك».

حافظ على صورتك الذهنية

على عكس ما يعتقد الكثيرون، أنت مسئول عن الصورة الذهنية التي يرسمها الآخرون لك. عليك ألا تسمح بتسلل أية رتوش سلبية إلى الانطباعات التي تتركها عن صورتك أو سمعتك لدى الآخرين. هذا يعني أن عليك أن تحافظ على صورتك لدى الآخرين في جميع الأوضاع والحالات قدر المستطاع.

لا يجب أن تسمح لنفسك بإظهار ما قد يراه الآخرون نقيصة فيك. كل نقيصة

ترتكبها تحتاج منك إلى التكفير عنها وتعويضها بفعل 11 فضيلة قبل أن تنمحي من أذهان الآخرين.

فقد قال أينشتين ذات مرة: «أن الأمر يتطلب 11 معلومة صحيحة لتصحيح معلومة واحدة خاطئة». فكل معلومة سلبية تتسلل عنك إلى عملائك تشوه الصورة التي يرسمونها لك في أذهانهم، تتسبب في إبطال 10 معلومات إيجابية صحيحة من فضائلك الموجودة في هذه الصورة نفسها. فلا تخاطر بتشويه صورتك أمام الآخرين أبداً.

«كل نقيصة ترتكبها تحتاج إلى تعويضها بفعل 11 فضيلة قبل أن تنمحي من أذهان الآخرين».

فريق العمل

أهم أصدقائي هم فريق العمل الذي يبذل الجهد ليل نهار حرصاً على زيادة ثروتي وتأمينها. فقد جربت العمل مع مئات الشخصيات. ووجدت منهم من لا يهمه من العمل معي سوى مصلحته الشخصية. وهؤلاء لم يمكنني الاعتماد عليهم، بل كانوا هم المصدر الأساسي لاستنزاف ثروتي وجهدي. ولكني كنت محظوظاً لأجد أيضاً من ارتبطت مصالحهم الشخصية بمصلحتي. أولئك أصبحوا أعز أصدقائي. وهم ما زالوا معي إلى اليوم. أنا أعلم أنهم حريصون على مصلحتي وأموالي بنفس القدر الذي أحرص به على مصلحتهم وأموالهم، بل وأكثر. وهؤلاء هم فريق العمل الذي لم أكن لأصل إلى ما أنا عليه لولاهم. كانت الفلسفة الإدارية التي نستخدمها لا علاقة لها بالهندرة أو الجودة الشاملة. ولكنها تتلخص في كلمتين: الطبيعة البشرية. فقد كنا نقدم لعملائنا خدمة نتلقى عنها الشكر والامتنان. وهذا جعلنا نشعر بما يشبه المسئولية الاجتماعية نحو مرضانا. وهذا جعلهم يشعرون بالرضا ويحيلون إلينا المزيد من معارفهم. توسعت العيادة حتى أصبحت مركزاً شاملاً للعلاج الرياضي. بعد ذلك تعددت مراكز العلاج الرياضي التي أملكها في جميع أنحاء الولايات المتحدة.

الرغبة في الفشل المالي

هل تصدقني إذا قلت لك أنني اكتشفت أن بداخلي قوة لا واعية تخرب جميع نجاحاتي - وخاصة على المستوى المالي؟

بالطبع لن تصدقني. «فماذا لو قلت لك إن هذه القوة المخربة توجد داخلك أنت أيضا، بل داخل كل الناس. فنحن غالباً ما نختار الفشل في تعاملاتنا المالية الشخصية. السر في ذلك هو أننا نعتبر الفشل في إدارة شئوننا المالية الشخصية دليلاً على تمتعنا بأخلاق الوفرة، وعلامة على نفورنا من أخلاق الندرة». «في داخل كل منا رغبة لا واعية لنبذ الماديات والتركيز على الروحانيات». نحن نحب أن نشعر بأننا لا نهتم بالمال ولا نلقي بالا للاعتبارات المادية والاقتصادية. وهنا يكمن الخطأ.

«المال يشبه المطرقة التي يمكن استخدامها سواء في البناء أو في الهدم، طبقاً لرغبة صاحبها».

إذا كان علينا أن نمارس أخلاق الوفرة وأن نهتم بالروحانيات فعلينا أن لا نهمل الماديات. علينا أن نحافظ على حد أدنى من التوازن. فلا نتطرف في ممارسة أخلاق الوفرة حتى نصل إلى حد التفريط، ولا نتطرف في ممارسة أخلاق الندرة حتى نصل إلى حد التقتير.

ما نحتاجه ليس مجرد أخلاقيات جديدة من الوفرة أو الندرة لإدارة شئوننا المالية، بل نحتاج نقطة توازن بين هذين النوعين من الأخلاقيات. بحيث نصل إلى إتزان مقبول بين رغباتنا الروحانية والتزاماتنا المادية.

حياد المال

بعد أن تخطيت أصعب مراحل رحلتي وأصبحت مليونيراً عرفت أن المال محايد ولا قيمة له في حد ذاته. المال في حد ذاته ليس فضيلة ولا رذيلة. هو أداة تسهل عليك عمل الفضائل كما تسهل عمل الرذائل. امتلاك المال لا يغير من

المرء شيئاً. كل ما هنالك أنه يسهل له أن يفعل ما يريد بمزيد من التمكن، سواء كان ما يريده خيراً أم شرا. ليس بإمكان المال أن يصنع منك إنساناً مختلفاً. بل على العكس. امتلاكك المزيد من الأموال يسمح لك بأن تصبح بالضبط ما أنت عليه الآن. فالمال يشبه المطرقة التي يمكن استخدامها سواء في البناء أو في الهدم، طبقاً لرغبة صاحبها. كلما زادت قوة المطرقة وكبر حجمها، زادت معها قدرة صاحبها على البناء أو الهدم. فكن أولاً كيفما تريد قبل أن تمتلك ما تريد. لأنك عندما تمتلك ما تريد لن تصبح إلا كما تريد. فالمال لا يغير الإرادة، بل الإرادة هي التي تغير المال.

قصة

نجاح زيج زيجلار

تباريح الحياة:

ولدت في 6 نوفمبر عام 1926، وقبل أن أتم 9 تسعة شهور كاملة بفترة 5 أسابيع. عندها حملني الطبيب بين ذراعيه وقال لوالدتي : (هذا الطفل موفور العافية)، وبعد تسعة أيام حملني مرة أخرى، ولكنه هذه المرة هز رأسه حزنا، فقد ظن أني مت. فقد أصبت بما يسمونه (الطفل الأزرق) blue baby وفيه يحدث أن يتحول لون بشرة الطفل إلى اللون الأزرق بفعل قلة الأكسجين في الدم. وهذا نتيجة قصور في الرئتين.

«البائع يحافظ على سجلاته ودفتر عناوينه أكثر من جواز سفره. فهي إذن الدخول أو التذكرة التي تسمح له بأن يأكل في أي مطعم. فكل رصيده الحالي والمستقبلي مسجل في مفكرته».

ويقولون أن جدتي أصرت على تأجيل مراسم دفني بعد تأكيد الطبيب لموتي، فأخذتني بين أحضانها وهدهدتني وسرعان ما وجدوني أعود للحياة بعد ما ظنوا أني مت.

من يومها وحياتي على هذا المنوال : أصل إلى أقصى مراحل الكرب أو الموت فأصبر وأحتمل لأجدها تنفرج فجأة وبطريقة غير متوقعة. فتنقلب تعاستي على الفور إلى فرحة غامرة وسعادة.

والدي:

كان والدي مزارعاً يعمل أجيراً بالأرض. ولكنه كان واسع الحيلة في البحث عن الرزق. فمثلاً لما وجد أن مزروعاته ليس لها قيمة كبيرة بين جيرانه من المزارعين، كان يذهب لصيادي السمك، ويقايض مزروعاته معهم بقيمتها من الأسماك، ثم يبيع هذه الأسماك لمن يريدها من المزارعين. وبذلك كان يكسب مرتين : مرة من صيادي السمك ؛ ومرة أخرى من المزارعين.

عدم التحيز:

ولاعتماده على نفسه في كسب قوت يومه، كان والدي عفيف النفس ذا أنفه،

لا يخشى لومة لائم. مما جنبه نقيصة التحيز. فكان لا يتحيز لأي طرف على حساب طرف آخر. ولذلك اشتهر بلقب القاضي Judge وأذكر عندما كنت صغيراً أن رهطاً كبيراً من الناس أتوا إلى منزلنا ذات مرة ليحتكموا إليه في أمر ما. ورحلوا راضين عن الحكم الذي أصدره. وأعتقد أنني اكتسبت منه سمة سرعة اتخاذ القرارات. إلا أنني لا أدعي لنفسي ما توفر له من حكمه في اتخاذها. فعديد من قراراتي تتسم بالتهور والتحيز.

الإحساس بالزمن:

أذكر أننا عندما كان والدي يعود من عمله بحلول الليل ويجلس بيننا نبادر إلى سؤاله فرحين: (أي يوم هذا؟)، فيرد مثلاً: (نحن فيما تبقى من يوم الخميس. فالجمعة سيحل بعد ساعات.) وعندما كنا نراه يستيقظ مبكراً في يوم إجازته، كنا نعجب منه ونسأله لماذا، فكان يجيبنا: (حتى لو كنت تريد أن تستريح من العمل، فأفعل ذلك مع بداية النهار.)

«لا تفرح كثيراً عندما تصعد إلى أعلى القمم. فلكل قمة حافتها وهاويتها التي تتناسب طردياً مع عظمتها».

كثرة الأخوة:

كان ترتيبي رقم 10 بين 12 أخ وأخت. وكان منزلنا دائماً مزدحماً بهم، فسألت والدتي ذات يوم لماذا أنجبت كل هذا العدد، فأجابتني: (عند أي رقم كنت تريدني أن أتوقف؟) وبالطبع لم أكن أريدها أن تتوقف قبل أن تصل إلى رقم 10. فتوقفت أنا عن طرح هذا السؤال مرة أخرى. وتعلمت بدلاً من ذلك أن أقبل وجودهم وأتعامل معهم من منطلق إيجابي.

وفاة والدي وأختي:

بدأت علامات الإجهاد تظهر على والدي جلية، فقد انتابته نوبات متفرقة من الإغماء والصداع الشديد. وفي إحدى ليالي نوفمبر 1932 خرج والدي ليباشر

مهام عمله حيث كان يعمل مديراً لمزرعة أحد الأثرياء، وعندما عاد للمنزل كان يرتجف بسبب البرد والأمطار. وضعته والدتي في الفراش ودثرته بالأغطية ولكنها لم تستطع أن تنقذه فتوفي. ومن بعده بيومين توفيت أختي الكبرى. ولا يمكنني أن أصف كيف تصرفت والدتي في خضم هذه الأحداث التي أدت إلى فقدها زوجها وبنتها في فترة قصيرة. ولكن ذلك أكسبها قوة هائلة، فهي لم تتزوج قط بعد رحيل والدي. بينما تعلمت أنا درساً لن أنساه من هذه الأحداث المحزنة. فقد توفي والدي نتيجة إصابته في العمل، وبعد أن حقق بعض ما كان يصبو إليه قبل موته. بينما توفيت أختي وهي بعد لم تتزوج ولم تحقق شيئاً مما كنت تحلم به. عندما أتأمل هذين الموقفين أشعر بأن العمل شيء ضروري للحياة، فلابد للإنسان أن يسارع بإنجاز أحلامه قبل أن ينفد وقته في الحياة.

«لا ينبغي أن تزيد الأسرار في حياتك إلى الدرجة التي لا تستطيع معها أن تحتفظ بها كلها لنفسك».

الطاعة:

بعد رحيل والدي جمعتنا والدتنا وأملت علينا أسلوب الحياة الجديدة، فنحن لم نكن نملك شيئاً يذكر، بل كان علينا كلنا أن نعمل لنكسب قوت يومنا. ولم يكن لدينا من نثق فيه سوى والدتنا، لذا تعلمنا معنى الطاعة. كنا نقدر الحمل الثقيل الذي أوكل إليها برحيل الوالد، لذا كانت الطاعة أقل ما نقدمه لها. وقد حفظتني طاعتي لوالدتي من أشياء كثيرة ضارة، لم أكن لأتقيها لولا الطاعة.

مساعدة المحتاجين:

كان علينا أن نغادر البيت الذي كنا نقيم فيه. فهو لم يكن ملكاً لوالدي بل ملكاً للمزرعة التي يديرها لحساب صاحبها. ولما حان وقت رحيلنا دق الباب رجل وسيدة من الجيران وفتحت لهما أمي ودلفا إلى الداخل. قالا لوالدتي أنهما يعرفان بأننا على وشك الرحيل ولكنهما يودان أن يعرضا المساعدة، لأنهما

يعرفان الأحداث المأساوية التي وقعت لنا، فقدما لها عنوان مسكن جديد به مزرعة صغيرة، كان أحد الأشخاص قد تبرع بدفع إيجار الشهر الأول له. كما قدما لها بعض الملابس لنا. كانا في غاية اللباقة والهدوء، لدرجة أنهما تمكنا من تخفيف التحفظات المعتادة لدى والدتي بصدد تلقي المساعدة من الأغراب. وعندما انتقلنا إلى مسكننا الجديد كان هناك أناس طيبين مثل جارتنا مسز ماكنزي، التي كانت تسمح لي بجمع ثمار التين التي سقطت عن الأشجار. فكنت أجلبها لوالدتي وكانت تصنع منها مربى لذيذة للغاية.

تركت هذه المواقف في نفسي أثراً بالغاً، وعلمتني معنى مد يد العون للمحتاجين. فكلما صادفت محتاجاً تذكرت حالة أسرتي عام 1932، وأحسست برغبة عارمة في أن أرد الجميل لهذا المجتمع الذي لم يقف ساكناً عندما كنا أحوج ما نكون للمساعدة.

«أن تكون أميناً وصادقاً .. يعني أنك إنسان عملي لا إنسان مثالي».

المجتمع والمدرسة:

(يازو) هي مدينتي الصغيرة في ولاية ميسيسيبي، التي عشت فيها مرحلة طفولتي وصبايا. وهي صغيرة لدرجة أن القطار لا يمر عليها إلا مرة واحدة كل شهر، بل لم يكن لدينا أي وسائل انتقال داخل المدينة نظراً لصغرها. وأنا أحكي عنها كثيراً في برامجي وشرائطي التدريبية. ويحلو لبعض المشاركين أن يسألوني : (ألا يشكو سكان (يازو) من وصفك للمدينة بأنها على هذا النحو من الصغر؟) فأرد : (إن جمال يازو وجوهرها ليس في مظهرها ولا في مساحتها. بل في القوة الداخلية لأفرادها. فأهل (يازو) يتمتعون بقدرة عجيبة على تحقيق النجاح. فكثير منهم حقق نجاحات باهرة في العاصمة الأمريكية نفسها.) وإذا سألتني عن سر هذا النجاح. فلن أجد سوى شيء واحد أقوله لك : المدرسة.

كانت لدينا في (يازو) مدرسة ناجحة جداً، وكانت تحتوي على كوكبة رائعة من المعلمين. وقد علمني هؤلاء المعلمين كثيراً من المبادئ الأخلاقية والعملية التي التزم بها إلى اليوم. فما زالت تعلق بذاكرتي إحدى الأقوال المأثورة التي كتبت

على جدران المدرسة وكانت تقول : (لا تقف بقدراتك عند الحد الذي تسد به احتياجاتك، بل نم قدراتك لتتمكن من مساعدة من تعجز قدراتهم عن سد احتياجاتهم.) فلولا أنني تتلمذت في هذه المدرسة لكانت حياتي اختلفت جذرياً عما هي عليه الآن.

الانضباط والعقاب:

كانت معلمتي في المرحلة الابتدائية تدعي (مسز وارين)، وكانت تشعر بمسئولية كبيرة نحو تشكيل عقلية تلامذتها. فكنت إذا تغيبت لسبب ما عن المدرسة أجدها تحضر إلى المنزل وتشرح لي الدرس، كي لا يفوتني. ولم تكن تتقاض عن ذلك أي أجر إضافي. ولا أنسى أنها كانت تضربني عندما كنت أتعمد الخطأ. ولكني بصراحة عندما أجلس مع نفسي وأعيد تقييم هذه المواقف كنت أجد أن معها كل الحق في ذلك. أنا أعلم أن منكم من يرفضون مسألة ضرب التلاميذ ويستنكرونها. ولكني هنا لا أدافع عن مسألة ضرب التلاميذ، ولكني أتحدث عن خبرتي الشخصية. ولا أخشى من التصريح بأنني فعلاً قد استفدت من العقاب البدني الذي كانت تذيقه لي (مسز وارين). بل إن والدتي نفسها كانت تؤيد مسز وارين في عقابها لي. ولكن عقاب مسز وارين لم يكن يحمل أي طابع شخصي أو انتقامي، كما يحدث في كثير من مدارس اليوم. بل كنت أشعر جيداً بأن الغرض من هذا العقاب هو أن أتعلم الانضباط والالتزام. إن ما يحتاجه المعلمون اليوم هو القدرة على تمييز الخط الرفيع الذي يفصل بين تعليم التلاميذ الانضباط وبين فرض العقاب بغرض الانتقام الذي ينبع من غريزة التسلط.

> **«الفرق بين الفاشلين والناجحين: أن الفاشلين يملكون حلماً والناجحين يملكون هدفاً».**
>
> **إرفنج واشنطون**

في مرات أخرى كان العقاب لا علاقة له بترسيخ عادة الانضباط والالتزام لدي بل كان أقرب إلى الاستهزاء والإهانة. فأنا أذكر أنني ذات مرة لم أتمكن من كتابة

الواجب المدرسي، لأني كنت أعمل ليلاً. ولكني عندما صارحت المدرس بأسبابي لم يحفل بي، وأصر على معاقبتي بطريقة مهينة أمام زملائي. فأحسست أنه لا يهتم بي لشخصي، بل إنه يتخذني كمثال ليردع بقية التلاميذ. وهذا هو أسلوب العقاب الذي أرفضه. وأنا عندما أتذكر العقاب الذي كان والدي أو والدتي يفرضاه عليّ، أجد أنهما لم يستخدماني في أي مرة كمجرد نموذج لردع الآخرين.

مفهومي عن العمل:

«إن لك جسداً واحداً، فاحترمه. وعقلاً واحداً فعلمه. وحياة واحدة فعشها».

بدأت علاقتي بالعمل منذ مرحلة الصبا والطفولة. وعندما أجلس لأكتب عن تجربتي مع العمل أجدني أختلف كثيراً مع النظرة التقليدية للعمل. فبعض أقاربي مثلاً اعتادوا الشكوى من أنني وأخوتي لم نستمتع بطفولتنا وصبانا كما ينبغي، حين اضطررنا للعمل لنكسب قوت يومنا. وهم في ذلك لا يختلفون عن كثير من الناس الذين يعتبرون العمل عبودية، وينظرون إلى السعي لكسب لقمة العيش وكأنه نشاط لا أخلاقي لا ينبغي أن يحرص عليه الإنسان. ولكني أعتقد أني تعلمت من والدي أن أتمسك بوجهة النظر المعاكسة. فوالدي كان يعشق العمل. أما أنا فلم أكن ألتفت كثيراً لكوني أعمل مضطراً أو غير مضطر. كنت أعمل وفقط بل وأستمتع بكل دقيقة من هذا العمل الشاق. بالنسبة لي كان العمل جزء من التربية التي أنعم عليّ بها القدر. فلم يخطر ببالي قط أن مرحلة صباي كانت تعسة لأني أنفقتها في العمل. بل على العكس. أعتقد أنها كانت ستكون أكثر تعاسة لو لم أعمل. ولا أعلم من أين كانت تأتيني دائماً القدرة على رؤية ما يسميه الآخرون بالتعاسة على أنه مصدر لسعادة حقيقية. وهذه القدرة ما زالت تلازمني حتى الآن. فأنا أحب العمل، ولا أستطيع أن استريح إلا بهدف الاستعداد لعمل أكثر مشقة من ذلك الذي أستريح منه.

وأعتقد أنني لو لم أعمل بهذا الشكل في بداية حياتي ما كنت قد تمكنت من الوصول إلى ما أنا عليه اليوم. بل لا يساورني أي شك في أني لو لم أعتد على العمل الشاق، لكنت انتهيت كما ينتهي كثير من الأطفال المشردين - في الملاجئ أو السجون. لكن العمل علمني الانضباط والالتزام، وجعلني قادراً على إدارة نفسي وإدارة من حولي.

مفهومي عن المال:

كنت طفلاً لم أتجاوز التاسعة عندما بدأت العمل. وكان ذلك في الفترة التي يسمونها في التاريخ الأمريكي بفترة الكساد العظيم. في هذه الفترة كانت النقود نادرة، فتعلمت أن الشخص الذي يستطيع أن يكسب في يومه ما يمكنه من الاستمرار حتى يبدأ عمله في الغد هو شخص محترم. فالمال بالنسبة لي هو وسيلة للاستمرار في العمل، والعمل هو وسيلة للاستمرار في الحياة.

> **«نحن ما نكرر فعله دائماً. فنحن وأفعالنا وأفكارنا ونتائجنا .. كل واحد. لا نتجزأ».**
>
> **ارسطو**

والدتي قدوتي:

عندما أكتب عن مفهومي عن العمل فإني استحضر نموذج والدتي. فهي كانت تمارس أعمالاً كثيرة ومتعددة. فعندما كنت أستيقظ في الصباح أجدها منهمكة في صناعة الزبدة والقشطة من اللبن أو في جمع البيض من الدجاج. وعندما كنت أعود إلى المنزل من المدرسة أو العمل أجدها تطهو لنا الطعام. وقبل أن أغفو قليلاً أجدها تجمع ملابسنا التي تحتاج للغسيل، وعندما استيقظ لاستذكر دروسي أجدها تجلس قرب مصباح الكيروسين تخيط بعض الثياب الجديدة لتبيعها في الصباح، وتبتسم لنا وتداعبنا قبل أن تطهو لنا العشاء. لا أذكر أنني كنت أجدها نائمة. ولا أعلم كيف كانت تستطيع أن تنجز كل هذا بمفردها. فقد كنت كلما استيقظت من النوم أو عدت للمنزل أجدها عاكفة على

عمل ما، دون كلل أو ملل. ومع كل هذا كانت تداعبنا وتربينا وتدير جميع شئوننا.

ما زالت صورة والدتي وهي تعمل ليل نهار عالقة بذاكرتي حتى الآن وأنا أسطر هذه الكلمات. فهي أول مدير عملت تحت رئاسته المباشرة. وهي القدوة التي استقي منها قدرتي على الاستمرار حتى اليوم.

العلاقة بين النجاح والعمل:

ظللت أعمل مع والدتي في جميع الأيام والإجازات حتى بلغت التاسعة. فكنت أحلب الأبقار وأدخلها الحظيرة وأزرع وأحصد وأبيع المحصول للجيران. بعد ذلك عملت في متجر للبقالة. كان مدير المتجر يدعى (مستر أندرسون). وكان يدفع لي أربعين سنتاً في اليوم مقابل توصيل البقالة للعملاء في بيوتهم. فإذا لم تكن هناك بقالة كثيرة للتوزيع فإنه كان يعطيني أكياساً من الفول السوداني لأبيعها لمن ألقاه في الطريق ويعطيني سنتاً واحدا عن كل كيس أبيعه. كنت أشعر بفرح كبير وأنا أعود لوالدتي بالنقود القليلة التي تمكنت من تحصيلها في نهاية اليوم. وكانت تكافئي على ذلك بقبلاتها وأحضانها. فكنت أذهب للعمل في اليوم التالي وأنا متشوق لتحصيل مبلغ أكبر. حتى أنني أذكر أنني ذات يوم تمكنت من بيع 87 كيسا من الفول السوداني مرة واحدة، وعدت لوالدتي بمبلغ 87 سنتاً. وكان هذا مبلغاً كبيراً. عندئذ عرفت أنني أستطيع أن أكسب كل ما أريد ببذل المزيد من الجهد والعمل. فقد لاحظت أن هناك علاقة مباشرة بين ما أحصل عليه والجهد الذي أبذله.

> **«الطريقة الوحيدة الآمنة لمضاعفة أموالك، هي أن تطويها وتضعها في جيبك».**
>
> **كن ميوبارد**
>
> **رسام كاريكاتير**

هذا هو ما يعلمه العمل لصاحبه: أنك تنجح بقدر ما تعمل.

فإذا ما ترسخت هذه الحقيقة داخل ذهن الطفل، فإنه ينشأ جاد وينجح في حياته. أما إذا ترسخ في ذهنه أي مفهوم آخر عن العلاقة بين النجاح والعمل،

كما نسمع في هذه الأيام، فإن الفشل يصبح مصيره لا محالة. فهذه الحقائق يصعب تعلمها بعد مرحلة معينة من العمر.

الإسراف والحرص:

أعلم أن ظروف حياتي قد أكسبتني بعض العادات التي يتعجب منها اليوم أولادي وأحفادي الذين لم يتعرضوا لما تعرضت إليه. فأنا أكره الإسراف وأعشق الحرص بشكل قد يراه البعض مبالغ فيه. فأنا أصر مثلاً على إطفاء الأنوار عندما أغادر الحجرة، وأغلق محرك السيارة إذا كانت واقفة، بل إني لا أشترى سوى السيارات المستعملة. ولم يسبق لي شراء سيارة جديدة إلا مرة واحدة في حياتي. كما أنني لا ألقي بما يتبقى من الطعام إلى سلة المهملات، بل أحتفظ به لأتناوله في الوجبة القادمة. بعض أولادي وأحفادي ينتقدوني لهذه الأفعال. ولكنني إنسان عصامي تربيت في زمن كان فيه لكل شيء ثمن. ولكي تدفع هذا الثمن كان لابد لك أن تعمل لساعات أطول وتبذل جهداً أكبر. فأنا لم أحصل على أي شيء بلا مقابل منذ بدأت العمل. بل كانت الأشياء المجانية بالنسبة لي بمثابة سرقة. وأذكر أنني ارتكبت عملاً فظيعاً ذات يوم من هذا القبيل. فذات مرة حصلت على أجرة يومي وهي أربعين سنتاً من (مستر أندرسون) في بداية اليوم، ولكني عندما أنهيت العمل أعطاني أربعين سنتاً أخرى، وكان قد نسى أنه أعطاني أجري في بداية اليوم. لم أذكره بأنه سبق وأعطاني أجري، ولكني عدت للمنزل فرحاً بالثمانين سنتا. إلى أن انتهت فرحتي وبدأ ضميري يعذبني، وهو لم يكف عن ذلك إلى اليوم. فما زلت أشعر بأنني مدين للرجل بهذا المبلغ، وكلما مرت الأيام وتغيرت الأسعار ازداد عذابي لأني لا أعرف بكم أنا مدين له بالضبط.

> **«لا تنحصر مسئوليتنا في الأعمال التي نقوم بها. مسئوليتنا تمتد إلى الأعمال التي لا نقوم بها».**
>
> **موليير**

أول مشروع استثماري:

كانت لدي دراجة أعمل عليها في توصيل طلبات البقالة إلى المنازل. وذات مرة أقترب مني ولد آخر وطلب أن أعطيه الدراجة كي يلعب بها ريثما أنهي أعمال تسليم البقالة داخل المنزل، فعرضت عليه أن يدفع مقابل ذلك، فوافق. وكان هذا أول مشروع صغير لي. ولكني علمت بعد ذلك أن الولد كان يعيد تأجير الدراجة إلى أحد أصدقائه، مقابل مبلغ أكبر مما أحصل عليه.

العلاقة مع صاحب العمل:

استطعت أن أثبت كفاءتي في العمل في محل البقالة فكافأني مستر أندرسون بترقيتي إلى أعمال أفضل وأكثر أهمية، مثل ترتيب الأرفف والبيع للعملاء واختيار السلع وتخزينها. كان مستر أندرسون يعلمني كل يوم شيئاً جديداً، ويعاملني بطريقة حسنة كما لو كنت أبنه. وكانت والدتي تدرك ذلك من إقبالي على الذهاب إلى العمل صباحاً ومن المواقف التي أقصها عليها عندما أعود. وأذكر أنني عندما أثبت جدارتي في العمل لدى مستر أندرسون، عرض شخص آخر عليّ العمل لديه مقابل مبلغ أكبر. وكان يمتلك محلاً لبيع السندويشات. وكنا نحتاج هذه الزيادة في الأجر، إلا أن والدتي رفضت بشكل قاطع أن أترك (مستر أندرسون) لأعمل لدى الشخص الآخر. ولم أكن أعلم لماذا. كل ما كان يهمني هو أن يزيد أجري. فقلت لها أني أريد أن أعمل في محل الساندويتشات. ولكنها أصرت على رفضها، وأمسكت بيدي وأجلستني وقالت: (هناك أشياء لا تقاس بالمال. فأنا أطمئن عليك في عملك مع مستر أندرسون، لأنك تتعلم أشياء جديدة وهو يعاملك بشكل طيب. ولكن صاحب محل الساندويتشات لن يفعل ذلك.) فسألتها: (وماذا يدريك؟) ولكنها قالت: (ثق في كلامي.) بعد ذلك علمت أن صاحب

> **«عندما يصيبك الملل وتشعر بأنك تسير في الاتجاه الخاطئ فاعلم أنه قد حان الوقت لإعادة تقييم اختياراتك وتوضيح استراتيجياتك».**

محل الساندويتشات يقدم خمور مع الطعام، وأن هذا هو السبب وراء رفض والدتي لأن أعمل في هذا المكان. فكثيراً ما تنشب فيه مشاجرات بين الشباب ويخسر جميع الأطراف.

تعلمت من هذا الموقف أن هناك ما هو أثمن من النقود، وهو العلاقات الصحية مع الآخرين.

علبة الملح:

ذات يوم كلفني (مستر أندرسون) بترتيب البضائع على الأرفف في أماكنها المناسبة، فأنجزت ذلك ودخل أحد معارفي فجلست أتجاذب أطراف الحديث معه. وعندما حضر (مستر أندرسون)، لم يعجبه الحال، فبادرني: (هل أنهيت ترتيب الأرفف؟) فقلت له: (نعم). فأشار إلى علبتين من الملح لم يوضعا في أماكنهما، وقال: (إذن لماذا لم تضع هاتين العلبتين في المكان المناسب؟) فقلت له: (إنهما مجرد علبتان من الملح. وسأضعهما في مكانهما عندما أفرغ من الحديث.) ولكنه قال لي: (أنصت إليّ. صحيح أن مكسب المحل من هاتين العلبتين لا يتجاوز سنتاً واحداً. ولكنك تتقاضى أربعين سنتاً مقابل عشرة ساعات من العمل. أي أن المكسب الذي يتولد للمحل من هاتين العلبتين يستدعي منك حوالي ربع ساعة من العمل. فإذا كنت ستهدر ربع ساعة أخرى في الحديث، فإنك ستكلفني أكثر مما أدفع لك. ونحن لم نتفق على ذلك. فهل ستحترم اتفاقنا أم لا؟) وعيت كل كلمة قالها مستر أندرسون ووجدت معه كل الحق. فنهضت من فوري وأكملت العمل. تعلمت من هذا الموقف أن لكل دقيقة ثمنها. ولكل شيء أهميته مهما بلغ صغره.

«في حقيقة الأمر كلنا نعرف ما هو الشيء الصحيح الذي علينا فعله. تكمن الصعوبة في فعل ذلك الشيء».

الفقر والجريمة:

أثرت البيئة الفقيرة الطيبة لمدينة (يازو) التي ولدت فيها على شخصيتي ووجهة نظري في الحياة. فرغم أن بعض الناس كانوا يدعون أن (الفقر يؤدي إلى الجريمة)، إلا أن والدتي كانت تعلمنا عكس ذلك دائماً. فكانت تقول أننا فقراء لأننا لا نسرق ولا نتكسب بطريقة غير مشروعة، وأن قدر الفقراء هو أن يعملوا ويبذلوا الجهد قبل أن ينالوا ما يريدون، فهم لا يحصلون على شيء لم يكسبوه بعرق جبينهم، ولهذا يظلون فقراء. واليوم ظهرت أبحاث كثيرة تثبت صحة وجهة نظرها تلك. فأبحاث علم الإجرام الجديدة تثبت عدم وجود أي علاقة بين الجريمة والفقر. فمثلاً انخفضت معدلات الجريمة في الولايات المتحدة فقط أثناء أفقر فترة في تاريخها وهي فترة الكساد العظيم. بل أن بعض الباحثين يميلون إلى القول بأن العلاقة بين الجريمة والفقر علاقة عكسية. فأينما ازدهر الاقتصاد زادت الجريمة، وأينما زاد الفقر قلت الجريمة، وليس أدل على ذلك من ارتفاع معدلات الجريمة داخل المدن ذات الثراء الفاحش مثل نيويورك وشيكاغو.

«الألم الذي لا تستطيع علاجه يجب تحمله. والمشاكل التي لا تستطيع حلها، يجب تجاهلها».

طريق الاستقامة:

عندما أفكر في كلمات والدتي بخصوص الفقر والجريمة أجد فيها قدراً كبيراً من الصدق. فأنا أذكر أنني لم أحصل على شيء لم أعمل من أجله - باستثناء طبعاً السنتات الأربعين التي اختلستها من صاحب العمل، وحتى هذه حدثت بالصدفة ودون تخطيط مسبق. فلم يكن لدي من الوقت ما يسمح لي بالتفكير في ارتكاب أية جرائم أو أخطاء، فأنا كنت مشغولاً طوال الوقت بالعمل أو الدراسة. وهناك حادثة وحيدة أذكرها عندما سافرت مع فريق الملاكمة بالمدرسة في رحلة وأقمنا بأحد الفنادق الرائعة بالمدينة. وجدت هناك فوطة جميلة

الألوان، ولم أكن رأيت مثلها قبلاً. فقررت أن أحتفظ بها لنفسي فجلست أفكر لمدة تزيد عن ست ساعات في حيلة أفعلها لأخذها معي بعد مغادرتنا الفندق. فكان التفكير في هذه الحيلة يعكر مزاجي ويجعلني في حالة غير طبيعية، فلم أستطع أن أستمتع بالرحلة كما استمتع زملائي. وأخيراً توصلت إلى فكرة ؛ وهي أن ألف الفوطة حول جسمي وألبس فوقها بقية ملابسي ثم أغادر الفندق. وبالفعل نفذت هذه الفكرة، ولكنني أثناء مغادرة الفندق وجدت أحد العاملين بالفندق يجري ورائي ويناديني، فتوقفت ونظرت إليه وأنا أرتعد، خوفاً من أن يكون قد أكتشف سرقة الفوطة. ولكن العامل ناولني حقيبتي وقال أني نسيتها بالغرفة. فتنفست الصعداء، وأخذت حقيبتي وانصرفت مسرعاً. وطوال طريق العودة جلست أفكر في التناقض بين موقفي وموقف هذا العامل البسيط. فهأناذا أسرق فوطةِ من الفندق بينما يحرص العامل على إعادة حقيبتي إليّ. فقد كاد انشغالي بالتفكير في سرقة الفوطة يجعلني أفقد حقيبتي التي تحتوي أشياء أغلى منها وأثمن. وعندما عدت إلى المنزل وأخرجت الفوطة لم أشعر بأية سعادة وأنا أنظر إليها. بل تذكرت مشاعر الخوف التي أحسست بها أمام عامل الفندق، والتي تحولت إلى مشاعر خزي ومهانة عندما أحسست بالتناقض بيني وبينه. كان هناك أيضاً إحساسي بالرعب من رد فعل والدتي إذا ما علمت بالأمر. فهي لم تكن تفوت أية فرصة دون أن تعلمنا شيئاً عن الأمانة وتحذرنا من الخطأ. كانت تضرب لنا الأمثال وتعيد على مسامعنا الأقوال التي تحض على الفضيلة وتنهانا عن الرذيلة. فكيف كنت سأنظر في عينيها وهي تقول ما تقول؟ وكيف لم أشعر بهول الجريمة إلا بعد أن نجحت فيها. عندما دار كل هذا في ذهني قررت أن أعيد الفوطة للفندق، وأقسمت ألا أمد يدي أبداً إلى ما لا يخصني.

«عندما لا يكون هناك أمل في المستقبل، فحتماً لن يكون هناك معنى للحاضر».

جون ماكسويل

أنا أعلم أن كثير من الأبناء يشعرون بالضيق من الوصايا التي يصر الوالدان على إلقائها على مسامعهم. ولكن تكرار هذه الوصايا رغم تذمري كبقية الأبناء منها

كان هو السد المنيع الذي حال بيني وبين اقتراف ما تنهى عنه من رذائل.

حب المنافسة:

نتيجة لإحساسي بقدرتي على كسب قوت يومي والمساهمة في إعالة أسرتي منذ الصغر بدأت أشعر بصلابة داخلية واستقلالية شخصية. ونتيجة للاهتمام والعناية التي حظيت بها من المجتمع الصغير الذي أحيا بين جنباته بدأت أشعر بقدرتي على تحقيق ذاتي. لذا لم يكن غريباً أن يتولد لدى شغف وحب كبير للمنافسة. وظهرت أعراض ذلك في حبي للشجار مع أقراني وزملائي في المدرسة. فكنت لا أخشى العراك، بل كثيراً ما كنت أبدأه وأفاجئ الطرف الآخر. وأعتقد أن ذلك مرجعه إلي وجود طاقة رهيبة بداخلي تحتاج لتصريفها في أي شيء. فكان الشجار هو المتنفس الوحيد لي. كانت هذه هي الفترة التي انضممت فيها إلى فريق الملاكمة بالمدرسة. ولكنها لم تستمر طويلاً.

«لا يستطيع الإنسان اختيار كل ما يرى ويسمع. لكنه يستطيع اختيار كل ما يقول. فآذان وعيون الإنسان لا تخضع لإرادته، أما اللسان فلا ينطق إلا بأمر صاحبه. فالسمكة لا يتم اصطيادها إلا عندما تفتح فمها».

وظيفة جديدة:

فهمت والدتي - من مقدار الطاقة التي كنت أظهرها - أني أحتاج إلى عمل أكثر صعوبة فوجدت لي وظيفة جديدة في محل لحوم. كان صاحب المحل يدعى (المستر هينينج)، وهو لا يختلف كثيراً عن (المستر أندرسون) في دماثة أخلاقه وأسلوب معاملته، إلا أنه كان مستعداً لأن يدفع لي أجراً أكبر. عندما عملت معه لم يبخل عليّ يوماً بكلماته المشجعة. فكان يقول لي في نهاية يوم عمل شاق : (أشكرك على ما بذلته اليوم من جهد!) فأعود إلى منزلي وهذه الكلمات

ترن في أذني فأشعر بالراحة وأترقب العمل في اليوم التالي.
علمني (مستر هينينج) أن الفرق بين العامل والبائع هو أن العامل يقطع قطعة لحم وزنها أربعة كيلوجرامات كما طلب الزبون بالضبط؛ بينما البائع هو من يقطع قطعة تزن خمسة كيلوجرامات ويقنع العميل بأن يحصل على الكيلوجرام الإضافي.

بداية الحياة العملية والعسكرية:

في بداية حياتي العملية قرأت إعلاناً لقبول متدربين على مهنة التعدين فتقدمت، إلا أنني وجدتها مهنة شاقة وليست شيقة. حضرت عدد من جلسات التدريب، ولما لم أجد في نفسي ميلاً لها قررت أن أتركها وألتحق بالمدرسة العسكرية. كانت الحياة العسكرية لديّ أخف وطأة من مهنة التعدين. فقد كنت استذكر دروسي وأستمتع بوجودي في مجتمع من الشباب القريب من عمري.
كنت أحصل على دخلي في المدرسة العسكرية بالبقاء بالمعسكر بضع ساعات من أيام الإجازة والقيام بكي ملابس زملائي مقابل 35 سنتاً للفرد. وكان بمقدوري أن أكوي حوالي 20 بدلة في نصف يوم، ثم أعود إلى منزلي ومعي بعض النقود.

«عندما يكون المدير مجرد واحد من الموظفين، لا يمكنك أن تتوقع منه إلا النتائج التي تتوقعها من الموظفين. فالإدارة ليست منصب وظيفي تضع فيه أي شخص، مثلما يحدث مع المناصب الأخرى».

بغض النظر عن موقعك ...

التقيت بالفتاة التي ستصبح زوجتي. والمصادفة الغريبة هي أنني عندما استفسرت عن والدها وجدته أحد المعلمين الذين درسوا لمعلمتي القديمة (مسز وارين). ترى هل كان يعلم وهو يؤدي واجبه كمعلم لمعلمتي، أنه كان يعلم زوج

أبنته بطريق غير مباشر؟ دار هذا الخاطر في ذهني، وتعلمت منه أن على كل فرد أن يعمل في موقعه كما لو كان يخدم نفسه هو ويخدم أولاده بشكل مباشر.

رذيلة القمار:

بدأت مشروعاً صغيراً داخل مدرستي العسكرية لبيع الساندويتشات. فكنت أذهب إلى مبيتات زملائي ليلاً لأبيع الساندويتشات لمن يريد. وذات مرة أقترح عليّ أحد الزملاء أن نلقي بالنرد (زهر الطاولة)، فإذا استقر عند رقم معين فإني أحصل على ضعف ثمن الساندويتشات التي أبيعها له، وإذا لم يظهر هذا الرقم، فإنه يأخذ الساندويتشات دون مقابل. في هذه الأيام كنا شباباً وكنا نحب المغامرة، فقبلت اقتراحه وألقيت بالنرد ولكني للأسف فزت.

«نحاول تغيير عادات عدد كبير من الموظفين. هذا لا يحدث بسهولة. ولكن سيحدث أخيراً مهما كان الثمن».

أقول للأسف لأنه لولا هذا الفوز ما كنت قد تماديت في الاعتقاد بأنها لعبة مربحة. فقد انتشرت بيننا هذه اللعبة كالنار في الهشيم. فكنت كلما صادفت زميلاً لأبيع له ساندويتشاً أجده يعرض عليّ نفس الاقتراح.

في البداية كانت الخسائر لا تذكر، ولكني ذات يوم كنت قد بعت كمية كبيرة من الساندويتشات وكان في جيبي ما يقارب ثلاثين دولاراً، وهي حصيلة أسبوع كامل، فصادفت بعض الزملاء الذين عرضوا عليّ الاشتراك في نفس اللعبة ولكن بمبالغ أكبر. وأذكر أنني في هذه الليلة خسرت كل ما كسبته، بل لم أتمكن من سداد بعض مديونياتي. بعدها جلست مع نفسي وأعدت التفكير. كيف أنني في غضون أقل من ساعة أهدرت ثمن جهد أسبوع من العمل الشاق. وجدت أني كنت استمر في هذه اللعبة بشكل يشلني عن كبح جماحي ويعمي بصيرتي عن احترام ثمن عملي وعرق جبيني. فهمت أن من يكسب في لعبة القمار فهو يستحوذ على جهد وتعب شخص

آخر لا لشيء إلا لأن النرد قد استقر عند رقم معين، فهل في هذا أي نجاح؟. بينما كل ما يفعله الخاسر هو أنه يتنازل عن قيمة عمله مقابل أمل في الاستحواذ بشكل غير مشروع على ما لا يستحقه من الشخص الثاني، فهل في هذا فشل؟. أدركت على الفور أن هذه اللعبة لا تلائم مفهومي عن الحياة أو العمل، ووجدتها تتناقض تماماً مع مبادئي. ومنذ هذا اليوم لم أقترب من هذه اللعبة أبداً.

كل ما أفعله الآن هو أنني أتفاخر بعدد المرات التي أكسب فيها أصدقائي في مضمار الجولف، وأحصي عدد المرات التي كسبتها وأقارنها بعدد المرات التي انتصروا فيها عليّ. وفي هذا ما يكفيني من الإثارة والمغامرة.

«المدير الذكي هو الذي يطبق الأسلوبين معاً في مؤسسة واحدة. ومع نفس الموظفين دون أن يخطئ في توقيت استخدام كل منهما».

السيطرة على النفس:

لاحظت أن لدي ثقة زائدة في نفسي وحباً شديداً للمغامرة. وهذه الثقة هي التي دفعتني في اتجاه رذيلة القمار، فالشعور بالغرور كان يوهمني بأني سأنتصر لا محالة. لذا كان لابد لي أن أسيطر على هذا الشعور قبل أن يسيطر عليّ. فقررت ألا أتعلم أي لعبة من ألعاب القمار الأخري، مثل البلاك جاك وغيرها. لأني كنت أعرف أنني إذا تعلمتها فسيستحوذ عليّ فضول التجربة وساعتها لن أتمكن من السيطرة على نفسي. كذلك قررت ألا أتعلم أبداً قيادة الموتوسيكلات. فبالنسبة لي كنت أجدها مغرية ومثيرة للغاية، وكنت أعلم أنني لو تعلمتها فإن ثقتي الزائدة ستدفع بي إلى التهلكة. لذا قررت ألا أجربها أبداً.

ما هي الحرية الشخصية؟

تعلمت التدخين من اختلاطي بمن يدخنون. بل إن وظيفتي بعد ذلك كبائع كانت تتطلب مني أن أدخن، فقد كنت أقضي ساعات طويلة في السفر بالسيارة

ولا أجد ما أفعله سوى التدخين. كان ذلك منذ زمن بعيد، ولم يكن لدينا الوعي الحالي بأن التدخين يضر بالصحة بالمرة. فلم تكن هناك أبحاث صحية ولا حملات توعية كما هو متاح الآن. ولكني ذات يوم وقبل أن أدمن التدخين أصبت ببرد وشعرت بألم شديد في حلقي وجسمي، وعندما بدأت أدخن إحدى سجائري وجدت ألم حلقي يشتد بشكل فظيع. وبعد ذلك لاحظت أن المرض يشتد عليّ بشكل لم أعهده من قبل أن أدخن. ففهمت أنه لو كان التدخين يضر جسدي وأنا مريض، فهو إذن لن يفيده وهو سليم. وعلى الفور قررت الإقلاع عن التدخين.

«لا تسمح للرذائل بأن تدير مصيرك، فلا تمكنك من إدارته».

لم أكن أتوقع أن المرض يمكن أن يقودني إلى إصدار قرار صائب مثل هذا. فلولا إصابتي بالبرد ما كنت أدركت ما في التدخين من ضرر.

الشيء الآخر كان هو الكحوليات. فقد سمعت ورأيت الكثير من الأفعال السيئة التي يرتكبها من يتناولون الكحوليات من بين معارفي. وعرفت أنه يتحول إلى إدمان.

فقررت ألا أقربه. ولكن كثير من أصدقائي كانوا يسخرون مني ويقولون: (هل تعتقد أنك ستغيب عن الوعي إذا ما تناولت كأساً واحدة؟) فكنت أرد عليهم، (بالطبع لا. ولكن ليس هذا هو الموضوع. فقد رأيت أناساً يتحولون من تناول كأس واحدة إلى الإدمان دون أن يدروا كيف حدث هذا، ولست أعتقد أنني أفضل منهم في قدرتي على المقاومة.) كان بعضهم يقول: (أن تناول الكحوليات حرية شخصية.) ولكني كنت أرى أن هذا خطأ. فأنا في النهاية أعود إلى أهل بيتي الذين أعيش بينهم. فإذا عدت إليهم بعد تناول الكحوليات، فلن أستطيع أن أتعامل معهم بالشكل الذي أرتضيه لنفسي ولهم. وبهذا فليس في تناول الكحوليات أي حرية شخصية، إذا كنت في نهاية المطاف ستتعامل مع الآخرين. وليس أي آخرين، بل هم أهل بيتك.

بعض الناس يحبون أن يجربوا كل شيء، قبل أن يصلوا إلى الحقيقة. فلتجرب

إذن، ولكن ابق منتبهاً وأصدر قرارات حاسمة في مرحلة مبكرة وقبل أن تستفحل الأمور وإلا أدارت الرذائل مصيرك فلا تمكنك من إدارته.

الحياة الزوجية:

تزوجت من الفتاة التي أحببتها، ولكن ذلك لم يمنعني من إثارة بعض المشكلات معها. فأذكر ذات مرة أنني عدت مجهداً من عملي لأجدها لم تطهو شيئاً. فهي كانت تريد أن نتناول الطعام بالخارج، وكان هذا يتعارض مع خططي تماماً. فأنا كنت أريد أن أنام، فلم أحترم رغبتها وتشاجرت معها. فمن وجهة نظري كانت وظيفتها هي أن تطهو لي الطعام في بيتي ولا تفرض عليّ أي تغيير دون أن تستشير رأيي أولاً. أما من وجهة نظرها هي، فإنها لم تكن تفارق البيت إلا نادراً وكانت تتشوق لتناول الطعام معي بالخارج. ولكن لم أر الأمور سوى من وجهة نظري فقط وتشاجرت معها كأي شخص غير ناضج. وأذكر مرة أخرى أنها سافرت إلى والدتها المريضة ووعدت بأن تعود في اليوم التالي، إلا أنها اتصلت وقالت أنها تريد يوماً إضافياً فتشاجرت معها لأني كنت أريدها أن تعود للمنزل وتمارس مهامها التي تزوجتها من أجلها - كما قلت لها. اليوم أنظر إلى هذه الأحداث وأتعجب كيف وصلت بي الأنانية إلى هذه الدرجة من القصور وعدم النضج. وقتها كنت أعتبر الحياة الزوجية كما لو كانت شركة مساهمة لطهي الأغذية وغسيل الملابس وإنتاج الأطفال. ولكن الحقيقة ليست كذلك، فجوهر الحياة الزوجية يقوم على البعد الإنساني في العلاقة بين الزوج وزوجته، ولا تقوم أبداً على الوظائف التي يمارسها كل منهما. جدير بالذكر أن زوجتي لم تلمني يوماً على ما صدر مني في هذه المرات، بل تحملت صامتة فكانت أفضل مني.

«جوهر الحياة الزوجية يقوم على البعد الإنساني، ولا يقوم أبداً على الوظائف التي يمارسها كل منهما».

كثيراً ما يسألني المشاركون في برامجي التدريبية عن حياتي الزوجية فأقول لهم

أنني لا أدعي أنني زوج مثالي. ولذا فأنا أقبل ألا تكون زوجتي زوجة مثالية هي الأخرى بنفس الدرجة. فلو كانت مثالية ما كانت قد قبلت بي زوجاً لها من البداية. فقد تعثرت كثيراً في حياتي العملية ولولا احتمال زوجتي وتفهمها لموقفي لما استطعت أن أنهض من كبواتي وعثراتي. فهي كانت ترى الإنسان الكامن بداخلي وليس مجرد شخص يوفر لها المال. لذا أستطيع أنا أيضاً أن أرى فيها نفس هذا الجانب الإنساني. وهناك شيء عجيب في هذا الصدد فأنا الآن وبعد مضى أكثر من خمسين عاماً على زواجي ما زلت أرى زوجتي بنفس جمالها كما رأيتها أول مرة. ولا أعلم السر وراء هذا. إلا أني أعتقد أن قدرتي على النفاذ ببصيرتي إلى جوهرها الداخلي هو سبب ذلك. فسر الجمال يكمن هناك دائماً.

«تستطيع زوجتي أن ترى الإنسان الكامن بداخلي وليس مجرد شخص يوفر لها المال».

وظيفة البيع:

كان ميلي إلى العمل أكبر من ميلي إلى إكمال دراستي الأكاديمية. لذا كان من الطبيعي أن أجد ضالتي في مهنة البيع. فهذه المهنة لا تحتاج من ممارسها الحصول على شهادات أكاديمية، ولكنها تعتمد على مهارات التعامل مع الآخرين من خطابة وإقناع وقدرة على التفاوض. وجدت أولى وظائفي في شركة لإنتاج المطابخ والأجهزة المنزلية. وأذكر أنني تدربت على البيع وتعلمت كثير من مهارات البيع بفضل زملائي في هذه الشركة.

عشقت البيع وكنت أمارسه في كل مكان أذهب إليه، حتى أنني أذكر أن زوجتي كانت تلد طفلتنا الأولى في المستشفى بينما أقوم أنا بالبيع لمن يرقدن بجوارها. وبالفعل تمكنت من إبرام صفقتين كبيرتين في يوم ولادة طفلتي بالمستشفى. ومن نقود هاتين الصفقتين تمكنت من دفع فاتورة المستشفى.

مهارات البيع:

لم يكن لدي من مهارات البيع الأساسية، سوى الفكاهة والتلقائية. فكنت أقول للزبائن :

(أنا مثلكم لا أحب أن يبيعني أحد شيئاً. بل إني لا أصدق رجال البيع بالمرة. فهل نحن متفقين على ذلك؟) فكانوا يضحكون ويؤيدون ما أقول. عندئذ كنت أقول لهم : (ما دمنا متفقون، دعوني أطلب منكم ثلاثة مطالب منطقية : الأول هو "لا تصدقوا أي شيء مما سأقوله، فأنا طبعاً سأحاول أن أبيعكم ما لدي بأي وسيلة ؛ الثاني هو: أن تصدقوا فقط ما ترونه بأعينكم وتلمسونه بأيديكم، الثالث هو أن تصدقوا ما يقوله لكم أصدقائكم ممن جربوا منتجاتنا قبل ذلك. فهل نحن متفقون في هذا أيضاً؟)

وانطلاقاً من هذه المقدمة لم يكن الحصول على صفقات البيع صعباً.

«البائعون المحترفون لا يبيعون للآخرين، وإنما يهيئون لهم فرصة الشراء منهم».

تمكنت من تحقيق أعلى مبيعات على مستوى جميع فروع الشركة، وحصلت على جائزة من رئيس الشركة نفسه. بل حصلت بعد ذلك على جائزة أفضل رجل مبيعات على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية كلها. فتنقلت بين الترقيات والوظائف المتتالية. وحرصت على تطوير مهاراتي وصقلها.

القراءة:

صادفتني الكثير من المتاعب في مهنة البيع سواء من الزملاء أو من الرؤساء. فوجدت سلواي في قراءة كتب التحفيز والفاعلية الشخصية التي بدأت تظهر في هذا الوقت مثل كتاب (قوة التفكير الإيجابي) لنورمان فنسنت بيل صرت قارئاً نهماً، لأني وجدت في القراءة فائدة كبيرة في تطوير مهاراتي البيعية وحتى الشخصية.

بدايتي في التدريب:

ذات مرة كنت أبيع لأحد الزبائن فأعجبه أسلوبي في الخطابة والعرض وأتضح أنه يعمل بمعهد (كارنيجي) الشهير للتدريب على مهارات القيادة والتفاوض

والبيع. فطلب مني أن أنضم إليه في المعهد لأدرس طرق التدريب وأصير مدرباً. ويومها كنت أفكر جدياً في ترك مهنة البيع فقبلت العرض. ومن يومها تغيرت حياتي. فبدأت أبيع برامج معهد (كارنيجي) للتدريب وأحصل على عمولتي وفي نفس الوقت أتدرب لأصبح مدرباً. فكنت من ناحية أكسب قوت يومي ومن ناحية أخرى أطور مهاراتي لأكسب المزيد.

ومن خلال هذا المعهد تمكنت من السفر للخارج لعمل دورات تدريبية لشركات أجنبية. فبدأت أشتهر وأحقق نجاحات في مجال التدريب. وتمكنت من شراء منزل فسيح يضم أسرتي كلها.

الاستمرار في النجاح:

«لا يجب أن يقتصر تعريف النجاح على منظورك الشخصي، فمنظور الآخرين الذين يشاركونك حياتك وعملك مهم بنفس الدرجة».

للنجاح جبهتان ؛ جبهة داخلية هي النفس والحياة العائلية والصحة النفسية والبدنية ؛ وله جبهة أخرى خارجية وهي تقوم على بذل الجهد والحفاظ على علاقات إيجابية مع الآخرين وتخير الفرص المناسبة. ولا يمكنك النجاح في جبهة وإهمال الأخرى. فستكون المحصلة في النهاية ضعيفة. بل لابد من النجاح في الجبهتين. فعلى المستوى البدني ما زلت أتمتع بصحة جيدة بعد تجاوز الخامسة والسبعين من عمري، فأنا أتدرب يومياً وأحقق أرقاماً لم أستطع تحقيقها عندما كنت ابن الخامسة والعشرين. وعلى مستوى العائلة، أشعر بالأمان والدفء والحب مع أفراد عائلتي وبالذات زوجتي. فأنا أخلص لها دائماً. سألني أحد المشاركين في برامجي التدريبية ؛ (ألا يحدث لك مثلاً أن تنظر إلى امرأة أخرى غير زوجتك؟ ألم يحدث مثلاً أن اصطحبت سكرتيرتك الحسناء لقضاء بعض الوقت خارج المكتب؟) فكان ردي عليه ؛ (أنا لا أسمح لنفسي بهذه المغامرات. والسبب الأول هو أن سكرتيرتي سيدة ذكية للغاية وسترفض مثل هذه المحاولات. فإن لم ترفض فهي إذن ليست ذكية بما يكفي ولا تصلح للعمل معي. السبب الثاني هو أنني إذا اصطحبتها

ولو مرة واحدة خارج المكتب، فهناك احتمال أن يعجبني هذا فأكرره، وهكذا أخطو بقدمي في طريق مضن لن أجني من وراءه سوى عواقب وخيمة. فهذا الطريق هو بداية فشل كثير من حالات الزواج التي أعرفها، لأنه يجعل الزوج يعقد مقارنات بين زوجته وكل من يصادفه من نساء. السبب الثالث هو أنه ليس بيني وبين سكرتيرتي ما يستدعي الحديث خارج المكتب، ولا حتى ما يستدعي الحديث والباب مغلق.

أما على مستوى الجبهة الخارجية، فما زلت أعد لجلساتي التدريبية كما لو كنت في بداية حياتي العملية. فما زلت أذهب إلى قاعات التدريب قبل أي شخص وأتفحص المواد التدريبية والأدوات والأجهزة، وأقضي وقتاً طويلاً في التعرف على المشاركين وفهم توقعاتهم ومتطلباتهم وتوطيد الروابط معهم قبل بدء الجلسة. وما زلت أحرص على جمع التغذية المرتدة للخدمات التي أقدمها للآخرين وأحاول أن أتفادي أسباب النقد وأطور نفسي.

من قال أن الأفيال
لا تستطيـــع الرقـــص؟

الكتابة عن الإدارة

لم يخطر لي أبدا أن أكتب كتابا في يوم من الأيام.

فأنا لم أكن أتوقع أن يهتم العالم بطريقة إدارتي لشركة (آي بي إم). ولكنني كنت كلما جلست مع شخص أعرفه أو لا أعرفه، أجده يطرح علي عشرات الأسئلة من قبيل:

- كيف بالله عليك تمكنت من إنقاذ شركة (آي بي إم)؟
- هل يمكنك أن تلخص لي تجربتك الإدارية في بضعة دروس مستفادة؟
- ألا يمكنك أن تحكي لي بالتفصيل كل التكتيكات الإدارية التي استخدمتها؟.

«إذا انتابك الإحساس بأنك مضطر لحضور كل الاجتماعات، فهذا يعني أنك لا تثق بأن أحداً من معاونيك يستطيع أن يدير الاجتماع بالجودة المطلوبة».

كنت أستغرب هذه الأسئلة وأستغرب النظرة المتلهفة التي أراها على وجه من يسألني. كانت هذه المواقف تتكرر معي كثيراً، وكنت أتهرب منها، فلم يكن لدي متسع من الوقت لأجيب عنها كلها.

ولكن عندما قرأت في إحدى الصحف اتهاما صريحا لي بأنني لا أجد ما أفعله بعد تقاعدي من (آي بي إم) سوى لعب الجولف، قررت أن أكتب هذا الكتاب، لأثبت لهم أن لدي شيئاً أفعله - دون أن أتخلى طبعا عن لعب الجولف. ولا أنكر أن تقاعدي من الشركة وفر لي وقتا كافيا لأكتب هذا الكتاب. كما أني رأيت في هذا الكتاب فرصة لإشباع فضول زملائي المديرين الذين يلحون علي بأن أحكي لهم تجربتي الإدارية.

مباهج الاستشاري وأعباء الإداري

بدأت حياتي مهندسا ثم درست الإدارة في جامعة هارفارد. وعندما التحقت

بشركة ماكنزي عام 1965 لأعمل مستشارا تحت التدريب، لم أكن أعرف ما أنا مقدم عليه. وكانت شركة ماكنزي بيئة عمل مثالية للتعلم والفهم، على الأقل لأنها لم تقسم إلى مجموعات تصدر الأوامر تسمى مديرين، ومجموعات تنفذ الأوامر تسمى تنفيذيين أو موظفين. كان الجميع يتراصون في شكل أفقي دون أفضلية لأحد على أحد، سوى بالعمل والمساهمة الصادقة في تحقيق مصلحة المؤسسة.

وما زلت أذكر أول مهمة استشارية أسندت إلي هناك. كلفت بإجراء دراسة عن نظام الأجور والرواتب في شركة موبيل للبترول. ولن أنسى الفزع الذي أصابني يومها، لأنني لم أكن أعلم شيئا عن نظم الرواتب والأجور، ولا عن شركات البترول. وفي ذلك اليوم أدركت أن ما ندرسه في كتب الإدارة الأكاديمية لا يكفي أبدا. فلم أجد من سبيل أمامي سوى أن أتعلم من الموظفين أنفسهم. فبدأت أتحرك بينهم سائلاً وملاحظاً ومسجلاً.

«أنا من أكثر المؤمنين أن تعلم رجل الأعمال المبدع شيئاً عن عالم الكمبيوتر أسهل بكثير من تعلم المبرمجين شيئاً عن عالم الأعمال».

عندما دخلت الشركات الأخرى كاستشاري شعرت أن مهنة الاستشارات لم تكن تشبع طموحاتي. فلم أرد أن أبقى رجلا يدخل إلى مكتب المدير العام وفي يده خطة لتطوير الشركة، ويلقي بالخطة على مكتب المدير ثم يغادر الشركة. وجدت في نفسي شغفا لأن أنفذ خططي بنفسي وأراها تنتقل من رأسي لتصبح واقعا. فقررت أن أكون أنا المدير العام الذي يستقبل المستشارين.

مدير إكسبريس

عندما بدأت العمل في أمريكان إكسبريس، تعلمت أن

ثقافة المنظمة الأفقية التي عشقتها في (ماكنزي) تصلح للاستشاريين الذين

يقترحون، ولا تصلح للمديرين الذين يقررون. فعندما يتعلق الأمر بتدريب الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات فإن البيئة الأفقية مثالية لذلك. ولكن عندما يتعلق الأمر بتنفيذ القرارات والانتقال من مرحلة صناعة القرار إلى مرحلة تطبيق القرار فمن الأفضل إسكات المعارضة وتركيز الجهود في اتجاه واحد.

قضيت 11 عاماً في أمريكان إكسبريس أتعلم كيف أوازن بين المنظمة الديمقراطية الأفقية، والمنظمة الدكتاتورية الرأسية. وتعلمت فائدة إدارة بيانات وعلاقات العملاء. فبطاقة الائتمان التي تصدرها أمريكان اكسبريس هي مخزن هائل لبيانات كل عميل.

«بغض النظر عن وجهة الطيار، فلا يمكنه الاقلاع دون التأكد من سلامة الأدوات والوسائل التي سيستخدمها في الملاحة الجوية».

كابلان

العلاقة بين المدير والمؤسسة

تلك هي المشكلة الأساسية التي واجهتني في الشركة التالية التي انتقلت إليها من أمريكان إكسبريس. كانت شركة (نابسكو) أقوى الشركات الأمريكية طبقاً لاستقصاءات مجلة (فورتشن) الصادرة عام 1989 . ولا تسألني أين هي الآن فهي تعاني من مشكلات قاتلة. ولا أنكر أنني كنت جزءً من تلك المشكلات. تمثلت مشكلة (نابسكو) في ابتعاد الإدارة عن المخاطرة. فقد عينت مديراً عاماً في شركة لم يكن لي فيها ناقة ولا بعير. وخصصوا لي راتباً مغرياً وأطلقوا يدي في الإدارة.

فقد قرر مالكو الشركة أن لا يعين أي منهم مديرا لها، نظرا لعدم ثقة بعضهم ببعض. فعرضوا عليّ المنصب وقبلته إرضاء لطموحي وخضوعاً لإغراء الراتب الكبير، ولم يكن يشغلني مستقبل الشركة ولا مصلحتها إلا من هذا المنظور وحده. وعندما فشلت في إدارة هذه الشركة، تعلمت درساً قاسياً، كان هو سر نجاحي فيما بعد

ولذلك فعندما انتقلت إلى آي بي إم، أصررت على ربط راتبي بالنتائج التي تحققها الشركة، كما لو كنت واحداً من المالكين. فلكي تنجح الإدارة في أي شركة لابد أن ترتبط بشكل شخصي بالمخاطرة في رأس مال هذه الشركة. كما يحدث مع المالكين تماما.

فشلي في (نابسكو) هو الذي علمني أن

«المدير ليس من يجلس في مكتب المدير، أو من يتقاضى أعلى راتب في المؤسسة. المدير هو من يغادر مكتبه ليمارس الإدارة وسط موظفيه ويحفزهم ويزرع بداخلهم ثقتهم بأنفسهم ليخوض بهم مخاطرة قد يرتعد هو نفسه من خوضها. ولكنه يجد عزاءه وقوته في الجو المؤسسي من حوله، دون أن يهتم إذا ما تقاضى أقل راتب في المؤسسة نتيجة تدني الأرباح».

ينطلق ما سأحكيه بعد ذلك من تجاوز هذه النقطة السوداء في حياتي العملية، والتي أحمد الله أن أنقذني منها وأسأله المغفرة عن ما صدر مني خلالها، لعلي بهذا الاعتراف أكون قد وفيت بعض ديني. ولعل غيري ينتفع بتجربتي، فيتجنب الوقوع في هذا الخطأ.

«نستطيع التغلب على الجاذبية الأرضية، لكن الأعمال الورقية والروتين أثقل منها».

فيرنر فون براون

عالم صواريخ

جهلي علمني

كانت آي بي إم في أسوأ حالاتها، وراجت إشاعات عن قرب انهيارها، وأعلن مديرها أنه سيستقيل. تكونت لجنة من خبراء (آي بي إم) للبحث عن مدير جديد، في حين نشرت الصحف نبأ استقالتي من (نابسكو). اتصل بي خبراء لجنة (آي بي إم) ورشحوني للمنصب، إلا أني رفضت، لأني لم أكن أعرف الكثير عن صناعة

الكمبيوتر. إلا أن كثيرين من أصدقائي تدخلوا وأقنعوني بأني سأحقق فيها ما لم أحققه في أي مكان آخر، فاستغربت جداً، وبدأ الفضول يتملكني بصدد هذه الشركة.

لاحظت أن الصحف تشن على (آي بي إم) حملة شعواء. بل إن كثيرا من الأسماء التي رشحتها لجنة خبراء أي بي إم لمنصب المدير العام بدأت ترفض العروض علانية، وتدلي للصحف برأيها السلبي عن مستقبل (آي بي إم).

بدأت أقرأ عن الشركة وأتصل بالشخصيات المطلعة التي تعمل بها، فوجدت أن المشكلة فيها لا تحتاج إلى معرفة عميقة بتكنولوجيا الحاسبات التي تنتجها (آي بي إم). وكان هذا حافزاً كبيراً لي فأنا لم أكن أعرف أي شيء عن هذه التكنولوجيا. وبدأت (آي بي إم) تظهر لي بمظهر الطفلة اليتيمة التي تخلى عنها الجميع، ولم يتبق غيري لإنقاذها. وكان إنقاذها مغامرة إدارية خطيرة يخشاها كل المديرين. فكان هذا التحدي هو ما أبحث عنه لأستعيد ثقتي بنفسي، وأعوض ما فقدته من قيم إدارية خلال الفترة السابقة. فقبلت العرض في أبريل 1993.

«تخفيض الأسعار ضرب من الجنون إذا كان منافسوك قادرين على التخفيض مثلك».

أولاً: الإدارة من الداخل

داخل مقر القيادة في (آي بي إم) لم تكن الأشياء كما توقعتها. كانت أشبه ما يكون بالمصالح الحكومية. حيث الدهاليز الطويلة الهادئة والخالية من الموظفين، والتي تمتلىء بالدواليب التي تكتظ بملفات ورقية يعلوها التراب. لم يكن هناك أي شيء يدل على أنك داخل شركة تعمل في مجال الحاسبات الإليكترونية. فحتى مكتب المدير العام نفسه لم يكن به جهاز كمبيوتر. ومن النظرة الأولى لاحظت أن (آي بي إم) تعاني أزمة هوية.

الاجتماع الأول

سار الاجتماع الأول مع رؤساء الأقسام والفروع كما يلي :

- تعارف سريع.
- عرضت عليهم ما سمعته عن (آي بي إم) من خلال قراءاتي ومصادري الأخرى.
- طلبت من كل واحد أن يلخص نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها من وجهة نظره الخاصة.

وعندما استعرضت نقاط الضعف التي طرحها المشاركون في الاجتماع لاحظت ما يلي :

«السوق أيضاً محكوم بقانون الغابة. الصوت الذي يعلو أكثر، يُسمع أبعد».

- تفشي البيروقراطية والمركزية وزيادة النفقات وتضخم عدد العاملين والموظفين. وقد اتفقنا على هذه النقاط دون أن نعلم كيف نتغلب عليها.
- وجود قدر من تعارض المصالح وتبادل الاتهامات بين الأقسام، فقسم البحوث والتطوير يرى أن مشكلة الشركة تتمثل في البيروقراطية، وهو يعني بذلك بقية الأقسام. وقسم الإنتاج يثير مسألة زيادة النفقات، مشيرا إلى ارتفاع رواتب العاملين في بعض الأقسام مثل التسويق والمبيعات.

مصلحة الشركة .. أولا

قلت للحاضرين : أرى أن هناك قدرا من الاتفاق فيما يتعلق بضعف الشركة. ولكن القضاء على البيروقراطية والمركزية لا يعني الوقوع في فخ اللامركزية المطلقة. وتقليص النفقات لا يعني إهمال البحوث والتطوير. وسأتعامل مع هذه المسائل بطريقة وسطية توازن في كل مرة بين نقيضين حتى نصل إلى القرار الأمثل.

وما أريد أن أؤكد عليه هو أنه

«ليس لدينا الوقت الكافي لنبحث في مسألة «من» يصنع المشكلات. وأرجو أن نركز على «كيف» نحل هذه المشكلات».

فلن أقبل أي تحيزات ولن أتعامل مع أي صراعات. سأتعامل فقط مع من يريدون مصلحة الشركة.

وحتى أكون واضحاً سأقدم لكم المبادئ الإدارية التي سأطبقها في الشركة :

- الاعتماد على العمليات والأهداف وليس على إجراءات العمل والسياسات القائمة.

«معظم المذكرات الداخلية لا تكتب لاطلاع وإفادة القارئ، وإنما لحماية الكاتب».

- السوق هو المؤشر الوحيد للأداء.
- الثوابت الإدارية بالنسبة لي هي : الجودة والإستراتيجية وروح الفريق، وربط المكافآت بالأداء وربط الصلاحيات بالمسئوليات.
- سأقبل الموظفين الذين يعالجون الأخطاء، لا الذين يتصيدون الأخطاء. أنا الوحيد الذي سيتصيد الأخطاء.
- لا أقبل إخفاء الأخبار غير السارة، فأنا أكره المفاجآت.
- لن أتعامل مع مشكلات. سأتعامل فقط مع مقترحات وحلول.
- المناصب والرواتب لا تعني لي شيئا. سأميز بينكم من خلال المساهمات الوظيفية التي تقدمونها للشركة، اعتمادا على مبدأ ربط المكافآت بالأداء.
- أنا لا أفهم اللغة التكنولوجية للشركة، وعلى من يتعامل معي أن يترجم لي كل شيء إلى لغة الأعمال (البيزنس).
- سنعمل جميعاً على تقليص النفقات لنصبح أكثر قدرة على المنافسة.

ثم طلبت من كل مدير أن يرسل لي تقريراً في عشر صفحات يصف فيه كل ما

يعرفه عن القسم الذي يديره، ويطرح فيه رؤيته الاستراتيجية لتطوير القسم في الأجلين القصير والطويل، بلغة الأعمال، لا بلغة التكنولوجيا. وكنت أشعر بأن الأمر سيتطلب إعادة هيكلة العلاقات بين الأقسام للتخلص من تعارض المصالح.

ما الذي كان ينقص آي بي إم؟

إنها القيادة.

فمع تضخم الشركة وتباعد الفروع وامتدادها في مختلف دول العالم، تراكمت المسئوليات على كاهل المدير العام، ولم يكن غريبا أن يهمل اعتبارات القيادة ليركز على اعتبارات الإدارة. فنادراً ما كان يخرج من مكتبه ليتفاعل مع الموظفين. كان يقضي معظم وقته منكباً على الأعمال الورقية. وكانت السكرتارية تمثل جدارا عازلا يفصله عن موظفيه. وعندما يصل الأمر بأي إدارة عليا في أي شركة أو منظمة إلى اعتبار مهامها القيادية مضيعة للوقت أو شرا لابد منه، يمكنك أن تتوقع فشلاً قريباً لهذه الشركة.

«تأثير المدير العام يكون سريعاً وفورياً، لكن تأثير مديري الوسط يكون أعمق وأبقى على المدى الطويل».

القيادة هي المهمة الوحيدة التي لا يمكن للإدارة العليا تفويضها.

«يمكن تفويض كل شيء ما عدا القيادة. فإذا لم تمارس الإدارة العليا مهام القيادة فلن يمارسها أحد. وسينشأ ما يمكن أن نطلق عليه (فراغ السلطة) ويعمل هذا الفراغ على خفوت شعلة الحماس شيئاً فشيئاً حتى تذوي، فتمضي الشركة في شئونها بحركة القصور الذاتي، كما لو كانت بلا روح. فتكون أشبه بالسباح الذي يترك نفسه لماء البحر يحركه حيث يريد. فالقيادة هي القوة الداخلية التي تدفع السباح عكس التيار».

القيادة بالتجوال

كان من الواضح أن السبيل الوحيد لتغيير (آي بي إم) هو حقنها بفيتامين القيادة. وحتى أحقق ذلك لم يكن أمامي سوى أن أقضي معظم وقتي خارج مكتبي ووسط الموظفين وفي مواقع العمل المختلفة.

اكتشفت أن تلك هي الطريقة المثلى لكل مدير جديد. فلم أرد تأسيس قراراتي على أساس الانطباعات الأولية التي تسللت إلى نفسي من خلال الاجتماعات المتفرقة أو التقارير المتدفقة. قررت أن أكون بمثابة الأب الروحي للشركة. كان لابد أن أنقل لمن يعملون معي حماسي لإنقاذ (آي بي إم). **كان هاجس إنقاذ الشركة يأسرني. فكنت أسير بين الموظفين وأذكرهم بالهدف الجديد. وأطلب منهم أن يردوا على أسئلتي بترجمة ما يفعلون إلى لغة الأعمال كما طلبت منهم. فبدأت تتبلور ثقافة جديدة في (آي بي إم). ولم أكتف بذلك ولم أترك مكاناً علق عليه شعار (آي بي إم) في العالم إلا وذهبت إليه والتقيت بمن يديرونه وتكلمت معهم، وجعلتهم يترجمون لي ما يفعلون بمصطلحات لغة الأعمال لا لغة التكنولوجيا. فبدأت الشركة بجميع فروعها ووكلائها يتكلمون لغة واحدة، وهي اللغة التي يفهمها سوق الأعمال والتي أفهمها أنا أيضا.**

> **«عملاؤك غير الراضين عن خدماتك، هم معلمك الأول».**
>
> **بل جيتس**

بدأت تتبلور في ذهني طبيعة وظيفتي في (آي بي إم). فلم أكن سوى البوتقة التي تتجمع فيها أفكار مديري الأقسام والفروع. بما تحويه هذه الأفكار من تشابه وتناقضات. فأسمح لهذه الأفكار أن تدور في ذهني لفترة معينة حتى تتلاقح وتحيا حياتها الخاصة، ثم تخرج على شكل قرار نهائي أقدمه لهؤلاء المديرين لينفذوه.

كانت الشركة تمنحني كل ما أطلب كي أمزج ما يصلني من مقترحات وأفكار في ذهني وأطبخ منها سياسات، ليست قابلة للتنفيذ فقط، بل وناجحة أيضاً.

«في كثير من الأحيان لا يتحتم على المدير أن يصنع قراراته أو يصل إلى ابتكاراته بنفسه، بل عليه أن ينصت لما يقال حوله وما يعرض عليه من مقترحات. وفي كثير من الأحيان تكون أفضل سياسة يتبعها المدير هي أن يوفر لأفكار ومقترحات مساعديه بيئة خصبة للتلاقح كي تولد منها القرارات بشكل طبيعي. عند هذه اللحظة عليه أن يكون يقظاً ويقفز ليلتقط الفكرة الصحيحة وقت ولادتها. وهكذا بدأت القوى الكامنة تستيقظ في جسد السباح المنهك الذي كان قد ترك تيار الأمواج يتقاذفه».

إلغاء اللجنة الإدارية

«أي مؤسسة بدون استراتيجية واضحة ستسقط آجلاً أو عاجلاً في أيدي محبي الصراعات، وستديرها قوى الضغط وأصحاب الألاعيب المكتبية».

كانت هذه اللجنة محط أنظار المخضرمين في (آي بي إم). فهي المكان الذي تتجمع فيه الشخصيات المحورية من ذوي الخبرة في الشركة. وعبر عقود طويلة اكتسبت هذه اللجنة قوة فوق قوتها، فأصبحت تبت في مجريات الأمور بالشركة، وتلعب الدور القيادي الذي تخلى عنه المدير السابق في خضم مشاغله. كنت أقدر الدور الذي تلعبه اللجنة. ولكنني غيرت رأيي عندما حضرت بعض اجتماعاتها. فقد لاحظت أن الأمور تتم فيها بناء على تحيزات المجتمعين، وليس بناء على مصلحة العمل. ويبدو أن هذا هو سبب تزاحم المخضرمين في (آي بي إم) على الانضمام لهذه اللجنة.

«فقد أدت الثقافة المؤسسية السائدة إلى انقسام الإداريين إلى أحزاب. وكان شغلهم الشاغل هو إما اكتساب حلفاء جدد أو بدء معارك جديدة مع أعداء قدامى. وكان ذلك يتم في ساحة اللجنة الإدارية. كانت أدوار أعضاء اللجنة وآراؤهم معروفة سلفاً قبل مناقشة أي قضية في العمل. فطريقة اتخاذ القرارات في هذه اللجنة كانت تتم بناء على (من) يتكلم، وليس على (ماذا) يقول».

ولم يكن لدي مانع في أن أحصل على مساعدة من أي طرف. ولم يكن موقفي من اللجنة الإدارية موقف من يخشى على منصبه. فوقفت ضد ما تمثله اللجنة الإدارية من ألاعيب سياسية وأساليب انتهازية تضر بمصلحة العمل. فألغيت اللجنة في أبريل 1994.

بناء الكوادر

إذا سألتني عن أفضل إنجاز أعتز به في (آي بي إم) فسأقول لك أن من يجلس في مكتبي الآن هو أحد مساعدي من داخل الشركة. بالرغم من أنني أتيت إلى (آي بي إم) من الخارج، فإنني لا أنصح بهذا مطلقاً. لقد كانت هذه حالة خاصة جداً. فقد تفاقمت الأمور داخل (آي بي إم) قبل حضوري لسببين:

- **حالة الخواء القيادي في الشركة.**
- **تنامي قوة الشركات المنافسة.**

«لا يوجد في أي شركة إلا مدير واحد، هو العميل. فهو الوحيد الذي يستطيع أن يفصل كل المديرين في الشركة، بمن فيهم صاحبها. وهو يفعل ذلك بمجرد أن يحول أمواله إلى المنافسين».

سام والتون

أدى ذلك إلى تسرب العناصر البشرية المتميزة من الشركة وهجرتها نحو المنافسين، فبدأ المنافسون يزدادون قوة و(آي بي إم) تزداد ضعفا. وبدلاً من أن تحرص الشركة على التمسك بالعناصر البشرية المتميزة لديها وتدفعها إلى المناصب القيادية العليا، تبنت فكرة البحث عن مدير من الخارج. وعندما تم ترشيحي كانت في أسفل سافلين. وكان هذا هو سبب رفض العديد من المديرين وترددي أنا أيضا في قبول المنصب. فالتفكير في إحضار مدير من الخارج هو أسوأ مرحلة تبلغها أي شركة. وعندما تقاعدت كنت قد عدت بشركة (آي بي إم) إلى الذروة مرة أخرى.

«وجدت أن من السخافة أن أحضر مديراً من الخارج ليدير الشركة. فخطوة مثل هذه كانت كفيلة بأن تقضي على كل ما حققته من نجاح، لأنها كانت ستدفع بالعناصر القيادية الموجودة إلى التمرد أو التسرب».

بعد أن حللت اللجنة الإدارية، شغلتني مسألة تكوين كوادر تساعدني في إدارة الشركة، وتثبت أقدامي في مختلف أقسامها. فأنشأت لجنة الخبراء، وهم 11 عضواً لم أحدد لهم ما يجب عليهم فعله. بل حددت لهم ما لا يجب أن يفعلوه في عبارة واحدة: (لا يجب تفويض حل المشكلات الكبيرة إلى المستويات التنفيذية الصغيرة.) وبذلك أصبح من الواضح أنني أعطيهم ضوء أخضر للتحرك والتفاعل والتغيير.

«إذا طلبت التميز، يمكنك تحقيقه الآن. ما عليك إلا أن تتوقف عن أداء أي عمل غير متميز».

توماس واتسون

مؤسس آي بي إم

«فعندما يتعلق الأمر ببناء كوادر إدارية، عليك أن ترعاها وتعتني بها تماماً مثلما تفعل مع نباتات الظل. وذلك من جهتين: فمن جهة عليك أن تدرب المرشحين وتساندهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى، عليك أن تلاحظ وتيرة تقدمهم في اكتساب مهارات القيادة، وتضبط - اعتمادا على هذه الملاحظات - درجة تدخلك أنت في توجيه قراراتهم».

ثانيا: الإدارة من الخارج

كنت أعلم أن إدارة (آي بي إم) مهمة معقدة جداً، ولكنني كنت مستعداً لها. فقد كانت الرغبة في تصحيح تجربتي الفاشلة مع (نايسكو) تستحوذ عليّ قلباً وقالباً. ولولا ذلك ما تمكنت من إدارة (آي بي إم). وأعتقد أن أحداً من المديرين العاديين لم يكن لينجح في إدارة (آي بي إم) أبدا. فالمسألة ليست مجرد إدارة بل يدخل فيها بعد نفسي كبير.

«فالنجاح الإداري يقوم على تحالف حماس القلب ومنطق العقل في شخص المدير. فإذا انفض هذا التحالف فلن يحصد المدير سوى الفشل».

وتتمثل الصعوبة التي واجهتها في إدارة (آي بي إم) في عاملين أساسيين هما:

- سرعة تطور تكنولوجيا الحاسبات إلى درجة تستعصي على الإدارة.
- أنها تتعامل مع جميع فئات العملاء. فكل البشر هم عملاء محتملون لآي بي إم. وهذا يشمل كل من يرغب في شراء جهاز كمبيوتر. ولذلك تبعثرت فروع ووكالات آي بي إم في أكثر من 160 دولة في مختلف بقاع العالم.

«لا يهمك من التدفقات النقدية سوى: من أين تأتي؟ وإلى أين تذهب؟ وكم يتبقى منها؟».

وليام ماكجوون

رئيس شركة إم سي آي للاتصالات

كان من الضروري توزيع المهام الإستراتيجية للشركة على هذين العاملين. ويمكننا ترجمة العامل الأول في مساعي البحوث والتطوير والإنتاج، وترجمة العامل الثاني في تطوير وظائف خدمة العملاء والتسويق والمبيعات والوكلاء. ولم أكن ملماً تماماً بما يمكن أن أقدمه للشركة في المجال الأول، فكل خبرتي كانت في المجال الثاني، وهو خدمة العملاء. فقررت من البداية رفع مستوى خدمة العملاء في (آي بي إم)، بعد أن لاحظت أن العملاء كانوا يضجون بالشكوى من ارتفاع الأسعار وسوء خدمات الصيانة، دون أن ينصت إليهم أحد أو يحرك ساكنا لتذليل مشكلاتهم.

الاجتماع بالعملاء ..

كان الاجتماع بأهم عملاء الشركة خطوة ضرورية. وكان عليّ أن أقترب منهم وأعرف مطالبهم وأنصت لشكواهم. فوجدت نفسي أمام أهم عملاء آي بي إم. رحبت بهم وأخبرتهم بأني كنت مثلهم واحداً من عملاء آي بي إم، وأن

مشكلاتهم ليست غريبة علي. وطلبت منهم أن يفصحوا عما يأملون في أن نحققه لهم في المستقبل القريب. وبالفعل تركزت مطالبهم على تخفيض الأسعار وتطوير خدمة العملاء وخدمات ما بعد البيع. فوعدتهم بأني سأصدر قرارات تتعلق بهذه الشكاوى خلال أيام قليلة وأني سأرسل لهم في تاريخ محدد القرارات التي اتخذتها بهذا الصدد.

بعد أن أنفض الاجتماع أخذت مطالب العملاء إلى مجلس الإدارة، وعرضت عليهم فكرة تخفيض الأسعار. بالطبع كان الرأي السائد هو الإبقاء على الأسعار الحالية إلا أنني تمسكت بضرورة تخفيض الأسعار على أن يقترن ذلك بتقليص النفقات خلال الفترة القادمة. لم يؤيدني أحد في اقتراح تخفيض الأسعار هذا، بل تشكك بعض الحاضرين في أن هذه الفكرة قد تضر بالحجم الإجمالي للإيرادات، وقد تدفع العملاء لتأجيل الشراء توقعاً لمزيد من التخفيضات في الأسعار.

«الرؤى العبقرية المُلهمة في عالم الأعمال، لا تجد فيها رقماً واحداً».

توم بيترز

لكن العجيب أن الفكرة نجحت بشكل مبهر. فقد أقبل العملاء على الشراء بشكل غير مسبوق، رغبة في الاستفادة من الانخفاض غير المتوقع في الأسعار، فكانوا يخشون عودة الأسعار إلى الارتفاع مرة أخرى. فزادت مشترياتهم خلال فترة تخفيض الأسعار، وارتفعت الإيرادات لدينا.

«عندما أتذكر هذا الآن أتعجب ما هو السر الحقيقي وراء نجاح هذه الفكرة. هل كانت الفكرة فعلاً صحيحة أم أن السر يكمن في الرسالة التي أرسلتها للعملاء أخبرهم فيها بالتخفيض المقرر في الأسعار؟ ترى هل اعتقد العملاء أن قراري هذا خاطئ وأنني سألغيه قريباً عندما أكتشف خطأه، فسارعوا إلى الشراء، فزادت المبيعات نتيجة لذلك؟ ما زلت لا أعرف السر حتى الآن».

الزيارات المخططة للعملاء

كانت هذه فكرتي لتطوير خدمة العملاء. جمعت قائمة طويلة بأهم مائتين

وخمسين عميلا، وعقدت اجتماعاً مع خمسين تنفيذيا يعملون في خدمة العملاء، وطلبت من كل منهم أن يقوم بزيارة خمسة عملاء على الأقل في زيارات مخططة في غضون 3 أشهر. على أن يكون هدف الزيارة هو تذليل أسباب الشكوى المحتملة لدى العميل، وبيع مزيد من المنتجات وإبرام مزيد من التعاقدات مع هذا العميل. كنت أقصد من هذه الزيارات الحيلولة دون اختراق المنافسين لعملائنا. فطالما كنا قريبين من العملاء، فإنهم لن ينصتوا للمنافسين. فإذا كانت لديهم مشكلات أو رغبات في التعاقد على مزيد من المشتريات فمن السهل عليهم أن يعطوها لمن يبادر بالحضور إليهم من طرفنا، بدلاً من أن يبادروا هم بالاتصال بأي من منافسينا.

«جمع المعلومات هو أساس كل العمل الإداري. ولهذا السبب اخترت أن أقضي معظم ساعات يومي لا أفعل شيئاً سوى طلب المعلومات. وأفضل طريقة لجمع المعلومات أن تزور أي مكان في الشركة وترى ما يجري هناك».

آندي جروف - رئيس شركة إنتل السابق

بهذه الطريقة كنا نبني الشركة من الخارج (من ناحية العملاء) إلى الداخل (من ناحية الاستجابة لطلبات العملاء).

الوكلاء والفروع

دخلت (آي بي إم) بأدنى حد من المعرفة بمنتجاتها وعملائها. ولكنني لم أكن أعرف شيئا عن وكلائها وفروعها. فقمت بالعديد من الزيارات والرحلات إلى الفروع والوكلاء وفزعت لما رأيت. لاحظت أن الوكلاء يعملون في معزل عن الشركة. كان كل وكيل أو مدير أو فرع يعمل بشكل منفصل عن استراتيجية الشركة. فإذا كان الوكيل أو مدير الفرع يعمل في أتلانتا، وحصل على عقود مع البنوك العاملة هناك، فإنه يكتفي بذلك ويتعامل معنا فقط في المنتجات والخدمات التي يطلبها هذا العميل، دون أن يمد نشاطه التسويقي بحثا عن عملاء آخرين في مجالات أخرى، متجاهلا بقية منتجات الشركة وخدماتها التي لا تخدم البنوك. وبهذا فإنه يفقد حساسيته لمتغيرات

السوق ودخول أو خروج المنافسين القدامى والجدد. بل وينغلق على نفسه ويحيط المنطقة بسياج ليمنع مسوقينا من الاقتراب.

كان الوكلاء ومديرو الفروع ينفذون إستراتيجياتهم الانعزالية بما يخدم مصالحهم الضيقة دون مصالح (آي بي إم) ككل.

كان لا بد من تغيير شروط التحالف مع الوكلاء والفروع، بحيث تصب جهودهم في تقوية الشركة الأم. كان لابد لي من بناء رابطة عاطفية وعملية وثيقة بين الشركة ووكلائها وفروعها. وذات يوم صدمت وأنا أقرأ إحدى الصحف الصادرة في ولاية ألاباما عندما رأيت إعلانا نشره وكيلنا، وكان يضر بالهوية التجارية المحترمة للشركة. كانت الصدمة التالية عندما طلبت من أحد مساعديي أن يحضر لي بيانات العملاء الذين تتعامل معهم الفروع والوكالات، فأحضر لي بيانات قديمة لم يتم تحديثها منذ عامين كاملين.

«لا ينبغي أن نعطي المديرين فرصة أكثر من اللازم. إما أن يكونوا ناجحين من اليوم الأول، وإلا .. فليبتعدوا».

ولم يقتصر الأمر على ذلك. فعندما سألت عن الموقف المالي للفروع والوكلاء وجدت المدير المالي يخبرني بأن لدينا ما يزيد عن 142 نظاما ماليا مختلفا مع الوكلاء والفروع العاملين في أوروبا وحدها. وكان من الواضح أن ولاء الوكلاء والفروع ينحصر في مناطق عملهم ويتوقف على مواردهم، وطبقاً لأساليب عملهم. وكانت (آي بي إم) بالنسبة لهم تأتي دائما في المرتبة الأخيرة. عندما فكرت في كل هذا وجدت من المستحيل علينا أن ننافس على المستوى العالمي ما لم تتغير علاقة الشركة مع وكلائها وفروعها. وكان لا بد أن تصبح الشركة الأم المصدر الوحيد لتخطيط إستراتيجية موحدة تنفذها الوحدات العاملة في الخارج.

إدارة الوكلاء والفروع

أعلنت الحرب على العقلية المحلية المنغلقة التي تسيطر على أذهان الوكلاء

والفروع. اجتمعت بالمدير المسئول عن مبيعات الوكلاء والفروع في الخارج، وطلبت منه تحديث بياناتهم وتصنيفهم طبقاً لأنشطتهم، وليس طبقاً لمناطقهم الجغرافية. وبحلول عام 1995 تمكنا من تقسيم جميع عملاء الوكلاء والفروع إلى 11 نشاطا مختلفا مثل: القطاع المصرفي، والقطاع الحكومي، وشركات التأمين، والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية ..الخ). وقمنا بتصنيف مؤسسات العملاء طبقاً لحجمها (صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم). وعينت مديرا مسئولا عن صياغة الخطط الإستراتيجية للتعامل مع كل فئة من العملاء، بحيث تستشيره الأفرع والوكلاء في تخصصه كلما تطلب الأمر ذلك.

ولن أنسى أبداً رد فعل الوكلاء ومديري الفروع. فقد اجتمعوا كلهم على قول واحد: (أي إستراتيجية موحدة للتعامل مع الوكلاء ستفشل!). بل إن بعض مديري الفروع في أوروبا كان يحجب رسائل البريد الإليكتروني والفاكسات التي كنت أرسلها لجميع الفروع لإبلاغهم بالتعديلات أو التعليمات الجديدة التي يجب أن تطبق على المستوى التنفيذي. وعندما استفسرت منه عن السبب قال إن لبعض رسائلي تأثيرا سلبيا على موظفيه، وأنه يجب أن تمر رسائلي عليه أولاً ليعتمدها أو يحجبها عن موظفيه. فما كان مني سوى أن شرحت له مفهومي الجديد عن الشركة الأم وإعادة صياغة علاقاتها مع الأطراف (الأفرع والوكلاء). ولكنه لم يستوعب ذلك واستمر على سياسته فاستدعيته إلى مكتبي مرة أخرى وأبلغته بأن الموظفين العاملين لديه ليسوا موظفيه هو، بل هم موظفو (آي بي إم) وفصلته من العمل.

«إن لم تتعلم كيف تختار الموظفين، فستضطر أن تتعلم كيف تتخلص منهم».

لا أدعي أن تطبيق السياسة الجديدة كان سهلاً، فقد تطلب الأمر 3 سنوات كاملة، من 1995 وحتى 1998. فكثيراً ما تمسك مديرو الفروع والوكالات بالنظام الانفصالي القديم، تارة بدافع التمرد على النظام الجديد وتارة بدافع الاستسهال والكسل عن استيعاب النظام الجديد.

إدارة التسويق

عندما توليت إدارة (آي بي إم) كانت كلمة (تسويق) تعني (مبيعات) فقط. كانت تمر شهور طويلة دون أن ترى إعلانا واحداً عنا في مجلة أو صحيفة. ثم تأتي أشهر أخرى مثل نوفمبر وديسمبر فتجد إعلاناتنا تملأ كل المجلات بطريقة عجيبة. كان تخطيط الحملات الإعلانية يهدف إلى حفز العملاء على الشراء فقط، وكان يتم مع إغلاق الميزانيات المخصصة للتسويق في نهاية العام. إلى هذه الدرجة كانت الشركة تفتقر لأية رؤية تسويقية طويلة المدى. ولكن أحداً لم يعر هذا الأمر الاهتمام الذي يستحقه. استدعيت (آبي كونستام) وهي زميلة قديمة أعرف مهاراتها التسويقية، وتكلمت معها عن موقف الشركة واتفقنا على أن

«المبيعات تأتي بعد أن يستكمل التسويق مهمته في ترسيخ العلامة التجارية للشركة في أذهان العملاء».

«التسويق لا يجب أن يقتصر على المبيعات وحدها. فالمبيعات تأتي بعد أن يستكمل التسويق مهمته في ترسيخ العلامة التجارية للشركة في أذهان العملاء، عبر الحملات الإعلانية والعلاقات العامة وتمييز المنتجات وبحث تفضيلات الفئات المختلفة من العملاء .. الخ».

فوضت (آبي) بإدارة جهود تسويق (آي بي إم) وطلبت منها «تحليل موقف» كامل للعلامة التجارية للشركة. على أن ترفقه مع الخطوط العريضة لسياسة التسويق الجديدة التي تعتزم تنفيذها خلال 60 يوماً.

كانت النتيجة التي خلصت إليها (آبي) هي أن علامة (آي بي إم) ما زالت حية في أذهان العملاء رغم ما مر عليها من أوقات عصيبة وكانت توصياتها تتركز حول تسويق جميع منتجات الشركة تحت العلامة التجارية القوية للشركة، بدلاً من إصدار المنتجات الجديدة بعلامات تجارية جديدة.

فقد كانت بعض التوصيات ترى أن تقليص النفقات لن يتأتى إلا بفصل كل مشروع تحت اسم مختلف عن علامة (آي بي إم). وذلك لكي يعمل بطريقة

التسيير الذاتي، ويصنع علامته التجارية الخاصة ويولد إيراداته الخاصة وتكون له إدارته المستقلة عن بقية الشركة. أطلقت على هذا الاقتراح جريمة (تفتيت الشركة). وعندما استمعت لتوصيات (آبي) قررت صرف النظر عن اقتراح تفتيت الشركة، والإبقاء على المشروعات الجديدة كلها في إطار العلامة التجارية الموحدة.

كانت الخطوة التالية أن طلبت من (آبي) صياغة خطة تسويقية شاملة للشركة، لتطرح أفكارها في الاجتماع القادم للأفرع والوكالات. وقد أبلت (آبي) بلاء حسناً. ففي يوم الاجتماع دخل الأعضاء مديرو الأفرع والوكالات الخمسة والثلاثون مقر الشركة، ليفاجأوا بأن جميع حوائط الشركة تزدان بالرسائل والرسومات الإعلانية الجديدة. وخلال الاجتماع عرضت آبي الخطة التسويقية الشاملة، واكتفيت أنا بالتعليق على كلامها، بأن قلت : (هل لدى أي أحد شك ولو بسيط في احتمالات نجاح هذه الخطة؟). ولم أستغرب أن أحدا لم يرد.

«ليس الهدف النهائي من العقاب الاستمتاع بإيقاعه على الآخرين، بل منع الوقوع في الخطأ مرة أخرى».

نظام الرواتب والأجور والمكافآت

كان نظام الرواتب التقليدي في (آي بي إم) عند تعييني مديرا هو نفس النظام الذي وضعه (توم واطسن) الذي أسس الشركة لتصبح العملاق الذي عرفناه في الستينيات والسبعينيات. ونظراً لنجاح الشركة في هذا التاريخ فمن الطبيعي أن نفترض أن هذا النظام كان ناجحاً وقتها. ودعني أصف لك كيف كان نظام الرواتب والأجور والمكافآت يعمل عندما توليت الإدارة :

- كان الجزء الأساسي من دخول الموظفين يأتي في شكل راتب ثابت، وذلك بغض النظر عن المستوى الوظيفي للموظف. أما الحوافز والعمولات وغيرها فلم تمثل سوى نسبة ضئيلة جداً مما يتقاضاه الموظف شهرياً.

- عدم ارتباط ما يحصل عليه الموظفون بمستويات الأداء التي يقدمونها

للشركة. فجميع الموظفين كانوا يحصلون على الزيادات السنوية والعلاوات المقررة، إلا إذا جاءت مستويات أدائهم متدنية بشكل مخل. وهذا نادراً ما كان يحدث في ظل انعدام معايير صحيحة لتقييم الأداء.

- عدم تمييز دخول الموظفين طبقاً لتخصصاتهم. فتجد مهندسا ذا تخصص نادر يحصل على نفس ما يحصل عليه مهندس آخر يعمل في تخصص شائع.
- ارتباط المكافآت بالأداء الفردي وليس بالأداء العام للشركة. وهذا يعني أنك إذا أديت مهامك جيداً، وجاء أداء الشركة ككل متدنياً فإنك ستحصل على مكافآتك الخاصة، بغض النظر عما يجري في الشركة. وهذا يؤكد على النظرة الانفصالية للأقسام وفرق العمل، ويضعف الروابط بينها.

«لم يكن أمامي سوى بديل واحد وهو ربط الرواتب والأجور بالأداء للجميع».

«كان من الواضح أن الشركة تهتم كثيراً بالموظفين كأشخاص وتجزل لهم العطاء، ولكنها لم تعاملهم كجماعة. ولكن هل كان الموظفون الفرديون يجزلون العطاء ويبذلون الغالي والنفيس ويردون لها الجميل في شكل جماعي؟ تلك هي المسألة التي كان يتحتم علي أن أدرسها».

وجدت أن ممارسات الشركة كانت تختلف كثيراً عن السائد في السوق الخارجي. ونظرت للمسألة من خلال منظور الأجل الطويل، فوجدت أنه لو استمرت نظم الرواتب والأجور على هذا الوضع فإن الشركة لن تستطيع أن تستمر في السوق، فنحن لم نعد في الستينيات ولا السبعينيات. بل صرنا على حافة الهاوية ولابد أن ننقذ الشركة التي تغرق في ديونها وتهدر مواردها. فلم يكن أمامي سوى بديل واحد وهو ربط الرواتب والأجور بالأداء للجميع كجماعة بمن فيهم أنا.

صممت السياسة الجديدة للرواتب والأجور، لكي تتحول من السياسة القديمة التي تعتمد على الفردية وعدم التمييز إلى سياسة جديدة تعتمد على الجماعية

والتمييز بين الموظفين بناء على أدائهم لا على مناصبهم. وجعلت الجزء الأكبر من الراتب يعتمد على العمولات والمكافآت، على عكس ما كان سائداً. وحولت الجزء الأكبر من الرواتب الثابتة للموظفين إلى أسهم مشتراة في الشركة، ليحصلوا على الأرباح اعتماداً على المركز السوقي للشركة والأداء العام لها، دون أن يحصلوا فقط على رواتبهم سواء تدهور هذا المركز أم تحسن. وكان ذلك ضروريا لربط مستقبلهم بمستقبل الشركة. وبهذا الشكل أصبحت أدير شركاء وليس موظفين. وكنت أنا أكثرهم ربطاً لراتبي بالمتغيرات الحادثة في أسهم الشركة.

«ليكن تركيزك دائماً على أين الخطأ؟ بدلاً من: من الذي يجب أن يقع عليه العقاب؟».

مع تخفيض الرواتب وتغيير نظم المكافآت، خشيت أن تنتهز الشركات المنافسة الفرصة لتغري المواهب الموجودة لدينا على التسرب إليها. وفي نفس الوقت، لم أرد أن أزيد رواتب أصحاب المواهب كما لو كنت أقدم لهم رشوة للبقاء. فلم يكن أمامي سوى أن أقدم لهم أنصبة أكبر وأسهماً في الشركة أكثر مما يحصل عليه الآخرون. وقد نجحت هذه السياسة في الحفاظ على الموظفين ذوي المواهب بمنأى عن إغراء المنافسين.

المهمة الحقيقية للمدير العام

بعد أن تعاملت مع المشكلات التي كانت تهدد (آي بي إم)، وجدتني أعود لنفسي كما يفعل كل مدير عام وأتساءل:

ماذا سأفعل بعد ذلك؟ هل ما فعلته حتى الآن يكفي، أم أن الطريق ما زال طويلا أمامي؟.

لا أستطيع أن أتذكر هل كانت تعلو وجهي الكآبة أم البسمة وأنا أفكر في مستقبل الشركة التي أديرها. هل سأتمكن من الوصول بآي بي إم إلى القمة مرة

أخرى؟ هل نعود إلى القمة رغماً عن كل المنافسين:

- **بيل جيتس (ميكروسوفت).**
- **ستيف جوبز (أبل)**
- **سكوت ماكنيللي (صن ميكروسيتمز).**

هؤلاء هم عمالقة الاقتصاد الأمريكي. هؤلاء المنافسون الذين لا يتعبون من الابتكار ولا يتراجعون أمام المنافسة الشرسة. لقد صعدوا لأعلى عندما هبطنا نحن لأسفل. فهل ما زال بإمكاننا أن ندركهم بعد؟

«إياك أن تركن إلى أي نجاح حققته. ابحث دائماً عن النجاح الذي لم تصل إليه بعد».

عند هذا السؤال شعرت بالفزع: ما الذي أقحمني في هذه المخاطرة؟ وشعرت بالأفكار تتسارع في ذهني كما لو كنت على وشك الجنون. وألح عليّ هاجس يقول: ما زال الطريق وعرا وطويلا، وفرص الخطأ والفشل أكثر بكثير من فرص النجاح، فهل أمضي قدماً؟ ألا يكفي ما قدمته حتى الآن؟.

توقفت برهة عند كلمة الآن. فالآن كان شئ مهم قد تغير. تغيرت نظرتي لمهنتي إلى الأبد. فعندما أعود بذاكرتي للحظة قبولي للتحدي بإدارة (آي بي إم)، أجد أنني كنت أنظر إلى كل من عرفتهم وقتها من رجال الأعمال والمديرين بأنهم يلهثون وراء شيء واحد هو الربح. الربح بأشكاله المتعددة من إيرادات وتقليص نفقات وأرقام مبيعات. وقد كنت واحداً من هؤلاء اللاهثين. أما الآن فقد تغيرت نظرتي كثيراً. لقد فهمت المعنى الحقيقي لمهنة المدير العام.

المسألة أكبر بكثير من حساب أرقام النفقات والإيرادات أو الموازنات أو التكلفة والعائد، أو خطط التسويق أو تعديل نظم الرواتب والمكافآت، أو المحافظة على تدفق السيولة. فكل هذه الإجراءات مظاهر ثانوية لشيء أكبر من النجاح الشخصي في حد ذاته. هذا الشيء هو: التميز المؤسسي. هذا التميز يعني أن الطريق لا يصل أبداً إلى منتهاه. فإياك أن تركن إلى أي نجاح حققته. ابحث دائماً عن النجاح الذي لم تصل إليه بعد.

«مخطئ هو المدير الذي يعتقد أنه بذل كل ما لديه ليدفع شركته إلى الأمام. فالأمام ينتقل دائماً إلى الأمام بمجرد أن تصل إليه، وكأنه يراوغك، وكأنما هو ظل يختفي عندما تعتقد أنك أمسكت به. السباق لا ينتهي أبداً. فلا تسترح ولا تلق سيفك. انهض وتحرك للأمام، حاول أن تسبق كل ما هو أمامك. ومن المؤكد أنك تستطيع. فلا أظن أن مشكلات شركتك أكبر من (آي بي إم). فمهما يكن حملك ثقيلا، يمكنك تحريكه. فحتى الأفيال الضخمة مثل (آي بي إم) تستطيع أن ترقص».

جاك ويلش:
الإدارة الصريحة

قضيت ما يقرب من ربع قرن في (جنرال إليكتريك) تعلمت خلالها كثيرا من الدروس الإدارية المفيدة في مجال القيادة:

1. **الأفراد:** لكل موظف أو عامل فرديته وشخصيته التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحفيزه أو تهميشه.
2. **المنتجات:** وتتضمن تصميم وتحسين المنتجات وابتكارها وتسويقها.
3. **التنظيمات:** وتشمل مجموعات العمل والأقسام والفروع ثم الشركة ككل. فلكل تنظيم سماته وروحه وقوانينه التي تحركه.

«السبيل الوحيد لإثبات ملكيتنا للأشياء هو أن نعطيها للآخرين. أي شيء لا نستطيع إعطاءه، يملكنا».

أندريه جيد

هذه هي المجالات الثلاثة التي يتحتم على كل مدير عام أن يؤثر فيها ويقودها. فليست القيادة علماً محكماً بل هي أقرب إلى فن. ويكمن سرها في الجزء الغامض منها الذي لا يمكن شرحه أو تحليله.

عندما بدأت حياتي العملية مع (جنرال إليكتريك) عام 1977 كمهندس كيميائي لم تكن الأفكار الإدارية والقيادية تبلورت في ذهني. ولكني سلمت قيادة الشركة إلى (جيف إيميليت) في عام 2001 وهي تحقق 130 بليون دولار إيرادات سنوية. وهذا ما جعلني أعتقد في أنني أمتلك بعض القدرات والمهارات القيادية التي تستحق الكتابة.

كتب عني أكثر من 12 كتابا وتصدرت صورتي أغلفة مجلات الأعمال العالمية أكثر من 30 مرة. وإذ أفتخر بما كتب عني حتى الآن، فإنني أحتفظ لنفسي بالحق في أن أكتب عن نفسي.

كابوس المدير الجديد

يوم تسلمت قيادة (جنرال إليكتريك) كان هدفي واضحاً، وهو أن أصل بالشركة إلى المركز الأول أو الثاني على أقل تقدير. ولم تكن لدي فكرة عن كيفية تحقيق

ذلك. ورغم أنني وقفت ألقي خطبتي على الموظفين لمدة 20 دقيقة مالئا عباراتي بكل ما استطعت من المحفزات، إلا أني كنت أشعر بفراغ كبير عندما أخلو بنفسي وأغوص فيها باحثاً عن استراتيجية أو خطة عملية لتحقيق ما أتحدث عنه. كان هذا الإحساس بالخواء أول كابوس إداري يعتريني.

فالمسألة الأولى التي تواجه كل مدير عام هي أنه مسئول من ناحية عن وضع الأهداف، ومسئول أيضاً عن تحقيقها. فهو لا يستطيع أن يكتفي بتحديد الأهداف ثم يجلس في مكتبه وينتظر من الآخرين أن يحققوا له أهدافه.

معنى المسئولية:

قضيت ليال طويلة أفكر في عبارة، المدير هو المسئول. فما معنى هذه المسئولية؟

هل سيعاقبني أحد إذا ما فشلت في تحقيق الأهداف التي أضعها لنفسي وللشركة؟

الغريب أن بعض المديرين يعتقدون أنهم بمنأى عن العقاب إذا فشلوا في تحقيق أهدافهم. إلا أن هذا وهم زائف.

> **«نبيع السيارة أول مرة لشكلها وسعرها وقيمتها. ونواصل بيع طُرزها (موديلاتها) اللاحقة لجودتها».**
>
> **لي أياكوكا**
>
> **رئيس كرايزلر الأسبق**

العقاب الذي يتلقاه المدير نتيجة فشله في تحقيق الأهداف التي تخرج من فمه أمام موظفيه يتمثل في فقدان المصداقية بين موظفيه. لأنه يصبح بالنسبة لموظفيه شخصاً تافهاً، يثرثر أكثر مما ينجز، ويعجز عن رصد الاختلاف الشاسع بين ما يريد وما يستطيع. فيتحول من مدير إلى بهلوان يهرف بما لا يعرف دون أن يحق لأحد أن يحاسبه.

تخيل مثلاً مهندسا قال لك إنه يستطيع إصلاح جهاز معطل، وفشل في ذلك، فكيف تنظر إليه. هذا هو حال المدير الذي يضع أهدافاً للمؤسسة ويعجز عن تحقيقها.

لم أقبل الوصول إلى هذه الحالة. عندما يصل المدير إلى هذه الحالة يصعب عليه استعادة إيمان موظفيه فيه. فيعمل الجميع دون أمل في النصر، كما لو كانوا جيشاً يعلم أن الهزيمة محتومة. وهذا هو أصعب عقاب يتلقاه أي قائد أو مدير.

المدير الملاكم:

قادني تفكيري إلى أن للمسئولية شكلين هما :

- **المسئولية الفنية والتنفيذية:** وتخص الموظفين والتنفيذيين، وتشمل كفاءة الإجراءات والأساليب وفاعليتها.
- **المسئولية الإدارية والقيادية:** وتخص المديرين، وتشمل كفاءة التخطيط الإستراتيجي والتنسيق والإرشاد والتوجيه.

ولا يمكن لأحد هذين الطرفين أن يسير إلا مرتكزا على الآخر. فلكل منهما قدر محدد من المسئولية ولكل منهما عقابه الذي يحصل عليه إذا ما فشل في الوفاء بمسئولياته.

«مهما كبر المديرون ونضج رجال الأعمال، يبقون دائماً مثل الأطفال. عندما يعلن منافسوهم .. يعلنون. وعندما يصمت أقرانهم .. يصمتون».

عندما فهمت ذلك طلبت الاجتماع بمديري الأقسام والفروع والموظفين الخبراء، لأتحسس قدراتهم ومهاراتهم التنفيذية والفنية. فهؤلاء هم الأذرع التي أعمل بها والأرجل التي أمشي عليها. فقد فهمت أن دوري في المؤسسة يشبه العقل الذي يحرك كل هذه الأعضاء.

فإذا أراد المدير أن يحقق شيئاً، فعليه أن يصوغ هدفه بما يحفظ له قوة ذراعيه ورجليه بحيث يقودانه في نفس الوقت إلى أقصى ما يستطيع أن يصل إليه، دون أن يدميهما أو يريحهما.

على المدير أن يتصرف كالملاكم الذي يحافظ على ذراعيه ورجليه، ولكنه لا ينفك يقويهما ويقاتل بهما لينتصر.

مشروعات وليست أقساما:

عندما تسلمت (جنرال إليكتريك) كان لدينا ما يزيد عن 90 كيانا إدارياً مستقلاً، يعمل كل منها في طرح منتجات مختلفة. كان بعض هذه الكيانات يحقق أرباحاً وبعضها يحقق خسائر.

قررت إجراء تحول في إدارة هذه الأنشطة بتحويلها كلها إلى مشروعات مستقلة بدلاً من كونها أقسام مستقلة.

أثار هذا التحول حفيظة مديري هذه الأقسام. فقد كانوا فرحين بكونهم أقساما مستقلة تحظى بالرعاية ويحصلون على ما يريدون من موارد الشركة لتغطية خسائرهم دون أن يحاسبهم أحد على النتائج. كانت (جنرال إليكتريك) تشبه الملجأ الذي تلوذ به الأقسام الخاسرة. وكان لابد من وضع حد لهذه الحالة. كنت أستقبل المديرين المتذمرين واستمع لشكواهم بخصوص تحولهم إلى مشروعات بكل صبر وأناة. ولكني في النهاية عقدت اجتماعاً شاملاً لهم وطرحت أمامهم أربعة خيارات عليهم أن يختاروا بينها من خلال معيارين:

1- **معيار الربحية**: حيث يكون المشروع رابحاً أو خاسراً اعتمادا على نتائجه المالية في نهاية العام المالي.

2- **معيار الأهمية**: وطبقاً له يكون المشروع ذا أهمية استراتيجية للمؤسسة أو غير ذي أهمية للمؤسسة. مثال ذلك أقسام البحث والتطوير التي لا تولد أرباحاً في الأجل القصير ولكنها هامة جدا لنجاح أي شركة هندسية.

«كل تحسينات الجودة تقريباً تتم من خلال تبسيط التصميم والتصنيع والعمليات والإجراءات».

توم بيترز

1- **مشروع مربح ومهم**: يحقق هذا المشروع أرباحاً وهو في نفس الوقت ذا أهمية إستراتيجية للمؤسسة.

2- **مشروع مهم وغير مربح**: ويتميز بأهميته الإستراتيجية رغم إنه لم يولد أرباحاً بعد.

3- **مشروع غير مهم وغير مربح**: وهو المشروع الذي يستنزف موارد الشركة دون أن تكون له أية أهمية إستراتيجية. وهذا يمكن الإستغناء عنه دون أن يؤثر على الشركة.

4- **مشروع غير مهم ولكنه مربح**: وهو المشروع الذي يتميز بعائد جيد في الأجل القصير رغم عدم أهميته على المدى الطويل.

تقييم المشروعات وتصفيتها:

طبقاً للمعيارين (الربحية والأهمية) الخاصين بتقييم أداء المشروعات، أوضحت للمديرين أننا لن نقبل أي مشروع (غير مربح وغير مهم). وأنه على المشروعات الأخرى أن تقدم لي خطة متكاملة تمكنها من التحرك لتصبح مشروعات مربحة وهامة. وذلك خلال فترة زمنية محددة يحددها مدير المشروع مع فريق العمل التابع له. وعليه أيضا أن يقدم لي مبررات قوية لطول الفترة الزمنية التي يطلبها لإجراء التحول.

خلال العامين الأولين لتطبيق هذه الإستراتيجية قررنا بيع 71 مشروعاً، كان معظمها يقع في الحالة رقم 3 (غير مربح وغير مهم)، والحالة رقم 2 (غير مربح ومهم). فقد اكتشفت أن معظم المشروعات التي تدعي الأهمية ليست ذات أهمية إلا لمن يستفيدون منها من المديرين والبيروقراطيين.

«معياران للأداء هما: جودة أعلى بتكلفة أقل».

خلال عملية تقييم المشروعات وتصفيتها حصلت الشركة على 500 مليون دولار. وقد تظن ان هذا المبلغ بسيط، لكننا وجهناه للاستثمار في المشروعات الباقية التي أصبحت أقل عددا، فحصل كل منها على تمويل لا بأس به.

معياران لأداء الأفراد:

عندما تحدثت في اجتماعي الأول أمام موظفي (جنرال إليكتريك) عن رغبتي في الوصول بالشركة إلى المركز الأول أو الثاني كنت أقصد بذلك تحقيق معيارين للأداء هما: جودة أعلى بتكلفة أقل.

لتحقيق المعيار الأول طبقنا برنامج 6 سيجما الشهير، ولتحقيق الثاني اضطررنا لتقليص أعداد الموظفين نتيجة بيع المشروعات الخاسرة. تخلصنا خلال 5 سنوات من 118 ألف مدير وموظف وعامل. ورغم هذا العدد الكبير إلا أن الشركة ظلت قوية، أو هي أصبحت قوية نتيجة تخلصها من الموظفين العاملين في مشروعات خاسرة. ولهذا السبب نعتتني مجلة (فورتشن) عام 1984 بأني أعنف مدير في أمريكا. ولا أجد ما أدافع به عن نفسي إزاء هذا النعت إلا أن أشرح الموقف المتناقض الذي كان يواجهني لاتخاذ هذه القرارات الإدارية العنيفة.

متناقضات المدير العام:

يواجه كل مدير عام بعض المسائل التي تتكون من حدين متناقضين تماماً، يتحتم عليه التوفيق بينهما. إلا أن الصحف والآخرون يركزون على جانب واحد من حدي التناقض، ويهملون الجانب الآخر، مما يؤدي إلى سوء فهم لموقف المدير وتصويره بشكل مجحف.

من هذه المتناقضات ما يلي:

1- توظيف الموظفين بتسريح آخرين:

في هذا التناقض يتحتم على المدير من جانب أن يضمن ربحية المؤسسة بحيث تتمكن من دفع رواتب الموظفين، ولكن ذلك قد يضطره من جانب آخر إلى أن يستغني عن بعضهم.

«لا أقيل الموظف إلا لسبب واحد وهو: أن يعوق وجوده تحقيق النتائج».

2- تعظيم الاستثمارات بتقليص النفقات:

على المدير في هذا التناقض أن يضمن تحقيق أرباح للمؤسسة في الأجل القصير ليتمكن من تمويل استثمارات الأجل الطويل التي تولد أرباحاً بعد حين.

3- إدارة السواعد بقيادة القلوب:

على المدير أن يدفع موظفيه إلى العمل من خلال مخاطبة قلوبهم وحفزهم بالمكافآت من ناحية، وتوجيههم ومطالبتهم بالإنجاز ولو تلميحاً بالخصومات من ناحية أخرى.

قرارات فصل الموظفين:

يلجأ بعض المديرين لفصل الموظفين انتقاماً منهم عن خطأ ارتكبوه أو توقعاً لتدني إنتاجيتهم مستقبلاً. ولكن هذه الأسباب لا تبرر الفصل في نظري. فأنا لا أقيل الموظف إلا لسبب واحد وهو: أن يعوق وجوده تحقيق نتائج مؤسسية. من هذا المنطلق أتت قراراتي بإنهاء خدمات هذا العدد الكبير من الموظفين. فقد

كنت أسعى لتقليص النفقات وبيع المشروعات الخاسرة وتحصيل أثمانها لاستثمارها في تطوير المزيد من المشروعات الناجحة.

إلغاء الحدود:

لمحاربة البيروقراطية، ليس هناك أفضل من مفهوم إلغاء الحدود وإزالة الحواجز الإدارية التي يضربها الموظفون والمديرون حول مناصبهم البيروقراطية.

«المشكلة الأساسية التي تعطل انتشار الأفكار الجيدة تتلخص في أن الفكرة الجيدة تصدر عن شخص واحد، مما يجعلها مثاراً لتحفظات الآخرين».

قدمت هذه الفكرة خلال الاجتماع السنوي للمؤسسة عام 1990، وهي تتلخص في تشجيع كل من لديه فكرة جديدة أو حتى قدرة على تنفيذ فكرة جديدة على المشاركة في تلك الفكرة حتى لو كان ذلك في مشروع آخر أو فرع آخر لا ينتمي إليه من الناحية التنظيمية. على ألا يكون من حق من ينتمون إلى هذا المشروع أو الفرع أن يعترضوا على مشاركته.

وفقاً لهذه الممارسة أصبح من حق موظفي التسويق اقتراح أفكار على قسم الإنتاج دون أن يعترض أحد من القسم الأخير عليهم. وأصبح من حق قسم الإنتاج التدخل في الإدارة المالية دون أن يكون من حق المدير المالي أن يتذمر منهم. كان الشرط الوحيد لممارسة إلغاء الحدود هو أن تكون الفكرة جيدة ومقبولة.

مكافأة الأفكار لا الأفراد:

وجدت أن المشكلة الأساسية التي تعطل انتشار الأفكار الجيدة تتلخص في أن الفكرة الجيدة تصدر عن شخص واحد، مما يجعلها مثارا لتحفظات الآخرين. فهم يهاجمونها حتى لو كانت جيدة. وذلك لأنهم يتوقعون أن يحصل صاحبها وحده على المكافأة أو الربح والثناء. فالمسألة إذن تتعلق بالغيرة بين الزملاء.

عملت على إقصاء هذا النوع من الغيرة، بأن (أممت) الأفكار الجديدة. فكانت المكافآت تمنح للمشاركين في تنفيذ الأفكار بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا. فالمهم للشركة أن تستمر الفكرة في توليد أرباح أو تقليص نفقات. ولا يهم من هو صاحبها. وبهذه الطريقة كنت أكافئ الأفكار وليس الأفراد. وبذلك تمكنت الأفكار من اجتذاب فرق عمل لتنفيذها إيماناً منهم بفاعليتها. فإذا أضفت لذلك مبدأ إلغاء الحدود فستعرف كيف توالدت الأفكار الجيدة في (جنرال إليكتريك) وكيف تراص حولها الأفراد في شكل منظم وتطوعي لإنجاحها.

أنواع المديرين والموظفين:

«كافئ الأفكار وليس الأفراد».

في عام 1992 وضعت معيارين لتقييم المديرين والموظفين، هما :

- معيار تحقيق الأرقام المستهدفة
- معيار التوافق مع قيم الشركة، من إلغاء الحدود ومكافأة الأفكار لا الأفراد.

طبقاً لهذين المعيارين صنفت المديرين والموظفين كما يلي :

- **النمط 1**: يشمل المديرين والموظفين الذين يستوفون المعيارين معاً، فهم يحققون الأرقام المستهدفة، ويحافظون على قيم الشركة.
- **النمط 2**: يشمل المديرين الذين يستوفون معيار التوافق مع قيم الشركة مع تعثرهم في تحقيق الأرقام المستهدفة.
- **النمط 3**: يشمل المديرين الذين يستوفون معيار تحقيق الأرقام المستهدفة دون *التوافق مع قيم الشركة*.
- **النمط 4**: يشمل المديرين الذين فشلوا في استيفاء أي من المعيارين.

كانت الخطوة الأولى الملحة هي التخلص من المديرين والموظفين من النمط 4. ثم منح النمط 3 فرصة أخيرة للاستجابة للتغير الذي بدأته الشركة. لكنني لم أقلق بصدد النمط 2، بل عاملتهم كما أعامل الاستثمارات طويلة الأجل التي تتطلب وقتاً لتولد ارباحاً. ولم أكن متعسفاً في ذلك. فمن طول خبرتي في (جنرال إليكتريك) عرفت أن من يتوافقون مع قيم الشركة يتمكنون من تحقيق أرقامها ولو بعد حين.

الإدارة بالغضب:

أزعم أن الغضب كان واحداً من أهم المناورات التي استخدمتها. إلا أنني لم أستخدم الغضب بالشكل المتعارف عليه. فقد قرأت كثيراً عن الغضب وتلقيت فيه تدريباً طويلاً، بحيث أصبحت أستخدم نسخة منطقية وهادفة من الغضب في القيادة.

الغضب أشبه بالنار يمكنه أن يبعث فيك وفي من حولك الدفء اللازم للعمل. ويمكن أن يتحول إلى حريق يخرج عن السيطرة فيلتهمك ومن معك. فمن الضروري إعادة تعريف الغضب وفهمه بشكل أعمق لمارسته بشكل واع في بيئة العمل.

خرافات عن الغضب:

«الغضب أشبه بالنار يمكنه أن يبعث فيك وفي من حولك الدفء اللازم للعمل».

ابدأ أولاً بإزالة سوء الفهم المصاحب للغضب واستبعد تحيزاتك عنه، من هذه التحيزات:

- **الغضب يستدعي معاقبة الطرف الآخر:** الغضب لا يستدعي العقاب دائما، بل يستدعي العمل على إزالة سوء الفهم بينك وبين الآخر. كل ما هنالك أن الغضب يدعو لإزالة سوء الفهم فورا.
- **الغضب يستدعي الصراخ والعنف:** الغضب يهدف لإصلاح موقف وهذا لا يحدث بالصراخ أو العنف، بل بالهدوء والروية.
- **الغضب يهدد علاقتك بالآخرين:** الغضب لا يهدد علاقتك بالآخرين، فهو يهدف إلى تطوير علاقتك ويسرع وتيرة التفاهم مع الآخرين.

الغضب المنزه عن الغرض:

الغضب ليس حسناً أو سيئاً. فهو حالة نفسية يشعر فيها الفرد بضرورة تغيير وضع يراه خاطئاً، فهو شعور وليس سلوكاً. فالغضب هو أكثر الحالات التي يعرفها المديرون في حياتهم العملية اليومية. فلا يجب أن يتحرجوا منه أو يخشوه، بل عليهم أن يديروه.

فوائد الغضب:

لاحظت أن للغضب فوائد كثيرة في الإدارة، وكنت أمارسه لتحقيق ما يلي:

- الغضب يجعلك تفصح عما كنت تتحرج من الإفصاح عنه.
- يجعلك تدرك ضرورة التغيير الفوري وعدم التأجيل.
- يبرز وجود فجوة اتصال بينك وبين الطرف الآخر مما يشعرك بضرورة جسرها.
- يحفز على العمل.
- يجعلك تطالب بحقك وحق العمل ممن لا يؤدونهما.

أنواع الغضب:

«للغضب فوائد كثيرة في الإدارة».

هناك نوعان من الغضب، هي:

- **غضب سلبي:** وفيه يسكت صوت العقل ويعلو صوت الحنجرة وتعلو الرغبة في التدمير والعنف.
- **غضب إيجابي:** وفيه ينشط العقل ويدب النشاط في الجسم للقيام بتغيير فوري للوضع الذي استدعى الغضب.

ويمكن تمييز الغضب من نتائجه. فالغضب السلبي تأتي نتيجته سلبية ويجب تجنبه. الغضب الايجابي نتائجه إيجابية وعليك أن تديره وتمارسه بشكل واع.

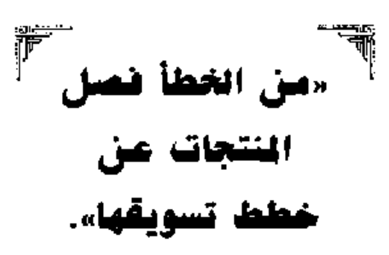
الانبهار بالأفكار:

إذا سألتني عن نقطة ضعفي الوحيدة فسأعترف بأنها : الانبهار بالأفكار. فأنا أنبهر بالأفكار الإدارية الجديدة وأفعل كل ما في وسعي لتطبيقها. فعندما قرأت عن فكرة إلغاء الحدود Boundayless أصررت على تطبيقها وروجت لها في كل الاجتماعات واللقاءات مع الموظفين والمديرين. وكذلك فعلت عندما قرأت عن 6 سيجما. فقد أصررت على أن يبعث كل مشروع باثنين على الأقل من أفضل موظفيه ليحضروا تدريبا على برنامج 6 سيجما. وكانت نتائجه مبهرة أيضاً،

فقد تمكنا من توفير 150 مليون دولار في العام التالي لتطبيق البرنامج.

هذه هي النتائج التي تحصل عليها إذا ما اقتنعت بالأفكار الإدارية وطبقتها. أنا أحب أن أعيش الأفكار الإدارية بحذافيرها. فأنا ألغي الحدود بين المنزل والمصنع، لدرجة أن كثيرا من الأفكار التي أصادفها في المنزل أطبقها في المصنع، ومنها فكرة الدخول إلى الإنترنت التي التقطتها من زوجتي. وعلى الفور طلبت من كل فرع ومشروع إنشاء بريد إليكتروني لتسهيل الاتصال به. وعملت على تطوير موقع إليكتروني خاص بالشركة يستخدم في البيع والشراء واستقبال الشكاوى والاقتراحات.

أحب التطوير والتغيير الإداري. فمنذ 10 أعوام فقط كان الجهاز الوحيد على مكتبي هو الهاتف، أما الآن فلدي جهاز كمبيوتر وسكانر ومنظم وقت، وكنت أفكر في إلغاء التعامل بالأوراق داخل المؤسسة لحفز الموظفين على استخدام الوسائل الإليكترونية.



تحسين المنتجات:

عندما أتحدث عن المنتجات فإنني أقصد المنتجات في سياق الطلب عليها. فمن الخطأ فصل المنتجات عن خطط تسويقها، على الأقل من الناحية التخطيطية إذا لم يكن من الناحية الفنية والتنفيذية.

تدور جهود تحسين المنتجات حول سؤالين:

- ما الذي يمكنك تقديمه من سمات ومزايا في السلعة الجديدة؟
- ماذا يريد العملاء من هذه السمات والمزايا؟

هذان العنصران يشبهان جناحي الطائر. فإذا أهملت أحدهما فشلت جهودك في تحسين المنتجات.

لن أدعي أننا في (جنرال إليكتريك) اخترعنا أعظم المنتجات. فأعظم المنتجات لم تُخترع بعد. لكننا نركز دائماً على تطوير منتجاتنا وتحسينها. يبدأ التحسين بتفصيل سمات المنتجات ودراسة فوائدها وموقف العملاء من كل سمة من هذه السمات.

لدينا محوران لتطوير المنتجات هما :

1- محور خصائص المنتجات: وتنقسم إلى :

- **خصائص أساسية:** يتحتم وجودها في المنتج، وإلا تسرب العميل إلى المنافسين للبحث عنها.
- **خصائص تمييزية:** تميز المنتج عن المنتجات المنافسة، مثل العلامة التجارية والشكل والتغليف، ولكنها تسمح للشركة بزيادة الأسعار. وهي خصائص لا يبحث عنها العميل لدى المنافسين.
- **خصائص كمالية وإضافية:** وهي خصائص لا تلعب دوراً أساسياً في وظيفة المنتج، إلا أنها تحفز المستهلكين على اقتناء المنتج. أو أنها تزيد المستهلكين نفوراً من المنتج.

2- محور موقف العميل من كل خاصية بالمنتج: وموقف العميل ينقسم إلى :

- **قبول إيجابي.**
- **نفور سلبي.**
- **موقف محايد.**

«يخطئ المدير الذي يعتقد أن المكافآت تكاليف. فهي استثمارات».

فإذا وضعت تفصيلات كل منتج طبقاً لهذين المحورين داخل جدول واحد أمكنك تحديد الخصائص التي تستدعي التطوير والخصائص التي تستحق الاستئصال والأخرى التي يجب أن تبقى دون تغيير.

ما معنى أن تكون مديراً عاماً؟

ليس هناك صيغة واحدة متفق عليها لكي يصبح المرء مديراً عاماً ناجحاً. بل هناك أشكال مختلفة من المديرين الناجحين. لكني وجدت الشكل الأمثل الذي يلائمني فيما يلي :

- **كن فوق الخلافات والشبهات:**

كثيراً ما اختلفت مع المرءوسين والزملاء إلا أنهم كانوا يعرفون أن ما يهمني في

نهاية الأمر هو مصلحة العمل، وبالتالي مصلحتهم وليس مصلحتي الشخصية من منظور أناني ضيق. فلم أتحيز لأحد أو لفكرة لأنني أجد فيها فرصة للانتقام أو للتربح الشخصي. المدير الذي يعف عن الخلافات الشخصية والشبهات يكتسب مصداقية تكفل له ولاء واحترام مرءوسيه. ويحلو لي أن أقول أن هذا هو بالضبط ما كنت دائماً أسعى للحصول عليه.

◎ أرفع معـدل الذكـاء المؤسسي:

كنت أسرح الموظفين العاجزين عن رفع معدل الذكاء المؤسسي. أما الموظفون القادرون على ذلك فكنت أساندهم مهما قست الظروف عليهم. فأولئك هم مقياس الذكاء المؤسسي والذين يمكن أن يسببوا كارثة إذا ما تسربوا إلى المنافسين. فعندها سينخفض معدل ذكائنا ويزداد معدل ذكاء المنافسين وهذه كارثة.

«المدير الذي يعف عن الخلافات الشخصية والشبهات يكتسب مصداقية تكفل له ولاء واحترام مرءوسيه».

◎ تخلص من الرسميات:

التكلف والرسميات تعوق عمليات التغيير والتطوير، وتجعلنا نهتم بالألقاب والأشخاص والمناصب على حساب الأفكار والإنجازات. أصررت دائماً على إبعاد الرسميات عن العمل. فليس هناك من هو أفضل من زملائه. يجب أن يكون الرابط بين الموظفين نوعا من التعاون والصداقة والندية البعيدة عن الزيف والخداع.

◎ لا تسكت على الأداء المتدني

لا يعرف المديرون كيف يتصرفون إزاء الأداء المتدني. فمنهم من يواجهه بالعنف والتسريح ومنهم من يواجهه بالسكوت والصمت. وكلاهما خطأ. لا تنظر إلى الأداء المتدني وكأنه يستدعي رد فعل عنيفا. كثيراً ما يكون الإفصاح عن وجهة

نظرك والمطالبة الشفوية للموظف بالتغيير أفضل تصرف.

○ توسع في المكافآت

يخطئ المدير الذي يعتقد أن المكافآت تكاليف. فهي استثمارات لأنها تعود الموظفين على إنجاز ما يتجاوز قدرات الموظف العادي. تستطيع بالمكافآت أن تحول موظفيك العاديين إلى خارقين. أنا من المديرين الذين يمنحون الموظف ألف دولار على فكرة تؤدي خفض التكاليف بمقدار 500 دولار فقط. فعائد الفكرة بالنسبة لي لا يهمني كثيراً. ما يهمني هو التأثير الإيجابي للمكافأة على الموظف وعلى غيره من الموظفين.

○ كن قدوة لموظفيك

يعظ كثير من المديرين مرءوسيهم أن يفوضوا بعض مهامهم وسلطاتهم لمن هم دونهم في المنصب، وينسون أنفسهم. إذا وجدت بعض مديريك يحجمون عن مشاركة مرءوسيهم وزملائهم اتخاذ القرارات أو المعلومات، فألق نظرة على ما تفعله أنت. من المحتمل أنك أنت الذي تضرب لهم المثل في الاستئثار بصناعة القرار أو إخفاء المعلومات.

الاسم الحركي "جنجر"

قصة ابتكار الآلة السحرية

التي ستغير العالم

هذه قصة ابتكار منتج جديد لم يظهر في الأسواق بعد. إلا أن الكثيرين ممن اطلعوا على سر هذا المنتج يعتقدون أنه سيغير العالم. اسم المنتج "جنجر". وقد عرفه واستثمر فيه عدد من أفضل رجال الأعمال في العالم ومنهم ؛ جيف بيزوس مدير «أمازون دوت كوم» ؛ وستيف جوبز مؤسس "أبل".

بطل القصة هو "دين كامين" مبتكر الآلة السحرية المعروفة باسم "جنجر". وهو مليونير عصامي يرتدي الجينز ويعشق الملابس غير الرسمية التي لا تعيقه عن العمل. فمنذ نعومة أظفاره و"دين" يعشق العبث بالآلات، وعندما توفر له المال لبدء شركته الخاصة بدأ يوظف من هم على شاكلته، ممن يشمرون عن أذرعتهم ويصنعون ويصلحون الآلات بأيديهم.

«ما نتخيله نكونه. فنحن دائماً وبالفعل من نريد أن نكون».

عرفت "دين" منذ عام 1994. وأعجبني فيه أنه كان مزيجاً غريباً من شخصية المخترع والمفكر والبائع في آن واحد. كان مخترعاً معروفاً في مجال الأجهزة الطبية. وله أكثر من عشر براءات اختراع في مجالات صناعة طائرات الهليوكوبتر وأجهزة التكييف.

كان ذهن "دين" مشغولاً دائماً بالعمل. فهو لم يتزوج وليس له أطفال، ويندر أن يشاهد التلفاز ولا يتابع الأخبار ويدعي أنه لم يشتر جريدة في حياته. يدافع "دين" عن نفسه بأنه ليس لديه مساحة ذهنية فارغة تحتمل التعامل مع هذه الأشياء التافهة - من وجهة نظره -لأن تركيزه منصب بالكامل على اختراعاته. وقد سمح له تركيزه الشديد على عمله بالوصول إلى أعلى مراحل النجاح العملي.

"ظهر "دين" على شبكات التلفاز ممتطياً اختراعه الذي أطلق عليه اسم "جنجر" ليقول بأن اختراعه عبارة عن وسيلة مواصلات تقوم على فكرة التوازن الذاتي" الذي يشبه وظيفة الأذن الداخلية في جسم الإنسان، والتي تحافظ على توازنه أثناء المشي والحركة. وضع في هذه الآلة نظام حلزوني وأجهزة استشعار وبرنامج كمبيوتر تقوم كلها بوظيفة الأذن الداخلية للمحافظة على توازنها. وبها

محرك يقوم بوظيفة العضلات التي تحرك الجسم. وبها عجلات لتسير للأمام وللخلف.

يوم رأيت الآلة لأول مرة

ذات يوم دعاني "دين" ليريني ما أسماه "مفاجأة". فأدخلني بابا يفتح ببطاقة مغناطيسية إلى الغرفة التي يحتفظ فيها بالمخترعات التي لم تكتمل بعد والتي كان يخشى أن تسرق منه. وهناك رأيت شيئا غريبا يشبه الكرسي المتحرك وفي داخله روبوت. وبإمكان "فريد" - هكذا كان يسميه - أن يتسلق ويهبط الدرج مستخدما برنامج كمبيوتر دون ضجيج أو جهد من قبل راكبه. كان "دين" يتوقع أن يغير هذا الاختراع حياة المقعدين. فهو سيمكنهم من أشياء كان يستحيل عليهم أداؤها بواسطة الكراسي التقليدية. وأخبرني بأنه تعاقد مع مؤسسة جونسون أند جونسون لتمويل هذا الكرسي وطرحه في الأسواق.

«كل ما يمكن تخيله ليس خيالاً، بل حقيقة».

بعد ذلك كشف لي "دين" آلة "جنجر" الجديدة. وهي تقوم على نفس فكرة "فريد" إلا أنها موجهة لعامة الناس. فهي وسيلة مواصلات لا تعمل بالوقود، بل بالكمبيوتر. وهي تتسلق الجبال والسلالم ويمكن للإنسان أن يقف عليها دون أن يسقط لأنها متوازنة ذاتيا. وبحماس شديد قفز "دين" ليمتطي الآلة قائلاً: سأبيع من هذه الآلة الملايين. تخيل كل الناس يتخلون عن السيارات ويركبون جنجر بدلاً منها. تخيل العسكريين يستخدمون جنجر في المناطق الوعرة بدلاً من العربات الثقيلة. تخيل سعاة البريد وعمال التوصيل للمنازل يستخدمون "جنجر" بدلاً من الدراجات. تخيل كل هذا يحدث دون تلويث الجو وبلا ضجيج.

كان "دين" يحرك الآلة بحركة رأسه فقط. فعندما يميل للأمام تتحرك "جنجر" للأمام أيضا، وعندما يعتدل كانت الآلة تتوقف. وعندما ينظر إلى الوراء تتحرك الآلة تلقائيا إلى الخلف.

توقف "دين" بآلته أمامي وطلب مني أن أمتطيها مؤكداً أنها آمنة. وبالفعل امتطيتها وكانت تجربة رائعة، فقد أحسست وكأنها تفهم ما أريده وتتحرك بالاتجاه المطلوب دون كل التعقيدات التي نعرفها في السيارات أو الدراجات. كانت حركة "جنجر" بسيطة وطبيعية. فقد شعرت كما يشعر الطفل الذي يركب الأرجوحة للمرة الأولى في حياته.

كان "دين" يحب "جنجر" ويريد توثيق قصة حياتها في كتاب. وهذا هو سبب استدعائه لي. فقد طلب مني أن أضع كتاباً عن "جنجر" ولكن في التوقيت المناسب كي لا يتسرب السر إلى المنافسين قبل طرحها في الأسواق. وسمح لي باحتكار المعلومات عن "جنجر" بحيث أكون أول من يكتب عنها. أما مسألة النشر وطباعة الكتاب فهي مشكلتي أنا.

«كل موظف يوافقك على كل آرائك لا لزوم له».

بعد أن أمتطيت "جنجر" كان من الصعب أن أرفض عرضاً كهذا. فاتفقنا أن أمضي معه يومين كل أسبوع، بدءً من أغسطس 1999.

كنت كلما أمضيت مزيدا من الوقت في صحبة "دين" ورأيت أسلوبه في التعامل مع المهندسين والمستثمرين، زاد احترامي له، ولكن نما لدي شعور بأن الكتاب الذي سأضعه عن أسلوبه في إدارة مشروع تطوير "جنجر" لن يعجبه. فقد كان "دين" من المديرين الذين يحبون السيطرة على كل ما يدور حولهم. إلا أن دوري كان في البداية قاصراً على تسجيل الأحداث ومحاولة النفاذ إلى عمقها دون إبداء رأي فيها. ولم أكن أعرف الشكل النهائي الذي سيصدر عليه الكتاب. وهذا هو ما أقدمه هنا. قصة تطوير "جنجر"، بالطريقة التي لن يرضى عنها مخترعها.

كيف بدأ "كامين" مستقبله العملي؟

ولد "دين كامين" في ضاحية بسيطة خارج نيويورك عام 1951 اسمها "روكفيل" وتحمل نظامها التعليمي النظامي حتى المرحلة الثانوية وبعدها قرر ترك الدراسة

بعد عدة متاعب مع المعلمين. فقد كانت الاتهامات تلاحقه بأنه يغش في اختبارات الرياضيات، وذلك لأنه يعطي كل الإجابات الصحيحة ولكن دون أن يكتب الخطوات. كان "دين" يحاول عبثاً أن يشرح للمدرس أنه يستطيع أن يرى الحل بعد اكتمال جميع الخطوات وأن عملية ذكر الخطوات وكتابتها في ورقة الإجابة فيها تضييع كثير من الوقت والجهد. وأنه يفضل بدلاً من ذلك استغراق وقته وجهده في التفكير في إجابة بقية الأسئلة التي لا تستحق أيضاً أن يقضي وقته في توثيق طريقته في حلها في ورقة الإجابة. ولكن المدرس كان لا يقبل ذلك منه. وهنا قرر "دين" أنه في هذه المرحلة من شبابه يفضل قضاء وقته في ابتكار الأدوات الهندسية والكهربائية الجديدة بدلاً من الذهاب إلى المدرسة وقضاء الوقت في توثيق إجاباته عن أسئلة الإختبارات.

«كافئ من يفشلون بعد كفاح، وافصل من تعودوا وألفوا واستسلموا للنجاح».

فقد كان لـ "دين" ابتكارات رائعة في مجال الهندسة الكهربية حيث كان أول من ابتكر الإضاءات الكهربية التي يمكن تركيبها على أجهزة الكاسيت لتعطي نبضات ضوئية ملونة مع أصوات الموسيقى.

"دين" بطبيعته مغامر وواثق من نفسه وذات مرة استوقف مدير متحف التاريخ الطبيعي، وقال له: إن نظام الإضاءة لديكم متأخر للغاية. فهناك ابتكار جديد يعرف بأشباه الموصلات، وهو يسمح بتركيب لمبات صغيرة الحجم ولكنها شديدة الإضاءة، على العكس مما يتكدس في المتحف من لمبات عتيقة الطراز. فأرجو أن تسمح لي بتغيير نظام الإضاءة بالمتحف لأثبت لك ما أقصد." فلما وجد مدير المتحف أمامه صبياً لا يتجاوز السادسة عشر رفض حتى أن يفكر في السماح له بإجراء أي تغييرات. إلا أن "دين" أصر على إثبات وجهة نظره فطرده المدير من المتحف. وهذا أثار حفيظة "دين" فجمع كل مدخراته واشترى اللمبات والمعدات الكهربائية اللازمة، وبدأ يسربها جزءاً جزءاً إلى داخل المتحف ويخفيها في مكان أمين. ثم أتى ذات يوم وركز على أحد الأماكن البعيدة في المتحف وقام بتركيب اللمبات الجديدة وألغى عمل اللمبات القديمة، ثم ذهب بنفسه إلى مدير المتحف وأخبره بما فعل، فاغتاظ المدير وأمر الحراس بطرده، وخرج

من مكتبه مهرولاً ليرى ما فعله "دين" في الإضاءة، فلم يملك نفسه من الانبهار بنظام الإضاءة الجديد فقد كان عبقرياً بالفعل. فنادى الحراس على الفور وطلب منهم إعادة "دين" إلى مكتبه، فأجلسه وسأله: "كم تريد لتعمم هذا النظام الجديد على المتحف بأكمله؟" كان هذا السؤال أول خطوة حقيقية لـ "دين" في عالم الأعمال. وكان يعلم أن المتحف كاملاً سيتكلف ما يقرب من ألف دولار، لذا صرح بالرقم الذي يريده وهو ألفين دولار. وبالفعل قبل المدير، ولكنه اشترط عليه أن يقوم بتعميم نفس نظام الإضاءة على الثلاثة متاحف الأخرى التي يديرها في المنطقة. فرح "دين" بشدة بهذا العرض، فقد حصل لتوه على أول مقاولة لحسابه الشخصي، مقابل 8 آلاف دولار. ومنذ هذا اليوم و"دين" يفضل أن يضع أرقاماً مرتفعة في مفاوضاته على أفكاره، لأنه يعلم أنها غير مسبوقة.

«تعلم كل يوم أن تتصور وتصدق ثلاثة أشياء كنت تعتقد بالأمس أنها مستحيلة».

بحلول السبعينيات كان "دين" يكسب حوالي 60 ألف دولار سنوياً. ولهذا ترك الدراسة وقرر التركيز على العمل. بعد ذلك آتته فرصة أكبر عندما أعجب "ويليام مورفي" مؤسس شركة "كورديس" للأجهزة الطبية بنظام الإضاءة الجديد بالمتحف، وطلب أن يستأجر خدمات مصممه ليقوم بتصميم نظام إضاءة جديد لتقديم أحد الأجهزة الطبية الجديدة التي ابتكرتها شركته خلال أحد معارض البيع. وبالفعل التقى «مورفي» مع «كامين» واتفقا على العمل. إلا أن الوقت المتبقي على افتتاح المعرض لم يكن يكفي لإنجاز كل المهمة. لذا تقاضى "كامين" مبلغاً مضاعفاً لمضاعفة جهده. ويذكر "كامين" أنه ظل يعمل حتى نام من كثرة التعب، وعندما استيقظ وجد حوله أقدام الزائرين للمعرض، فقد تم الافتتاح وعمل نظام الإضاءة بكفاءة تامة. ففرح "مورفي" بتفاني "كامين" وترسخت علاقتاهما الشخصية معاً، إلى أن ابتكر "دين" جهاز طبي جديد، ووافق "مورفي" على شرائه وتسويقه، ونجح الجهاز. وبدأت النجاحات تتوالي على الصديقين. وبدأت ثروة "دين" في التراكم إلى أن تمكن من افتتاح شركته الخاصة للمخترعات وذلك في سن العشرين. ومنذ ذلك

الحين بدأت مخترعاته الطبية تغزو المستشفيات ولم يتمكن من تغطية الطلب عليها، فكان يبيع كل اختراع بمبلغ كبير لإحدى المؤسسات القادرة على تمويل إنتاج كميات كبيرة من الاختراع. بينما تفرغ هو لابتكار مزيد من المخترعات، مع موظفيه الذين زاد عددهم عن 100 موظف. اخترع كامين "جهاز الحقن الذاتي"، و"جهاز الغسيل الكلوي المحمول". حتى طبقت شهرته الآفاق وحصل على جائزة الدولة في الابتكار من الرئيس الأمريكي.

كان "دين" يعشق الطائرات الهليوكوبتر، لذا لم يستطع أن يمنع نفسه من شراء أصغر شركات تصنيع الهليوكوبتر وهي "انستروم" وشرع يبتكر ويطور في تصميم ومحركات الطائرة الهليوكوبتر حتى صارت له براءات اختراع في هذا المجال أيضاً.

بيئة العمل الابتكارية

«لا تكتف بالتعبير عن نفسك. بل ابتكر نفسك وأعد صياغة تصوراتك».

اختار "دين كامين" لشركته اسم "ديكا" وهو اختصار لأول حرفين من اسمه الأول واسمه الأخير. وبدأ يجمع حوله المهندسين ذوي المهارة والخبرة، موظفا شخصيته القيادية الساحرة. ولما كان يفتقد للعائلة وليس له أسرة، كان يعتبر موظفيه هم أسرته. فقد كان ارتباطه بموظفيه طويل الأجل، على العكس من كثير من المديرين. فكانت بيئة العمل في "ديكا" تشبه الجو الأسري، حيث تسود روح التعاون والمحبة والإخلاص بين الجميع.

يوم الضفادع

كان "دين" مغرما بقصة الأطفال التي يتحول فيها الضفدع إلى أمير جميل عندما تقبله الأميرة الحسناء، فتشفيه من الآلام التي ألقتها عليه الساحرة الشريرة. لذلك كان يطلق على تجارب التطوير "تقبيل الضفادع" Frog Kissing فهو يرى أن على المهندس أن يستمر في تقبيل الضفادع، أي في إجراء التجارب حتى يصل إلى الضفدع الذي يتحول إلى أمير، أي حتى يجد التركيبة السليمة والمثلى.

عندما سألت "دين" كيف تمكن من اختراع كل هذه المخترعات المذهلة، قال إنه

لم يقصد أن يخترع أي شيء. بل إن كل ما يفعله يتلخص في محاولة اكتشاف بدائل وأفكار جديدة يمكن عن طريق تركيبها معاً الحصول على نتائج جديدة. فكل مخترعاته بدأت كفكرة جدية تطرأ على ذهنه، ويستمر في بحثها وتطويرها ومحاولة تنفيذها لفترة من الزمن بمساعدة فريق العمل في شركة (ديكا)، حتى يتوصل إلى الوضع الأمثل من ناحية الوقت والتكاليف والفائدة فيقوم بإصدارها أو بيعها إلى شركة أخرى تستطيع تطويرها وإنتاجها.

وهو في هذا يشبه ما قاله هنري ثورو ذات يوم:

افشل بسرعة لتصل إلى النجاح بسرعة

«قسم المبيعات ليس في مكان ما من الشركة. قسم المبيعات في كل مكان في الشركة، خاصة المكان الذي تجلس فيه أنت».

كان "دين" يشجع مهندسيه على تجربة كل الاحتمالات الممكنة (تقبيل الضفادع)، وذلك كي يفشل منها ما يفشل فلا يتبقى أمامهم إلا التجارب التي تقودهم إلى النجاح. وكان يقول: "الهدف من تجربة كل الاحتمالات هو استئصال الاحتمالات التي مصيرها الفشل للوصول إلى الاحتمالات الناجحة". فكلما أسرعت في التجارب الفاشلة زادت فرصتك في الوصول إلى تجربة ناجحة.

لم يكن "دو" المدير التنفيذي الذي عينه "دين" لإدارة مشروع جنجر يميل إلى هذه الفلسفة في العمل. فقد كان إنساناً عملياً. يركز على النتائج، ولا يقيم وزناً للتجربة التي تقود إلى فشل في نهاية المطاف. وكان هذا يعجب "دين" لأنه كان يوفر عنصر توازن في بيئة العمل بين التجربة التي لا تهدف إلا إلى التعلم، والإنجاز الذي تفرضه قلة الموارد ومواعيد التسليم. فكانا يجلسان: "دين" و"دو" ويتناقشان، فيقول "دين": "لا يجب على المدير أن يضع أهدافاً محددة للموظفين. فهذا يعطيهم الفرصة للتخلي عن مسئولياتهم في الاختيار والتطوير المستمر. فيكتفون بفعل ما يطلبه المدير حتى لو كانت النتيجة خاطئة. ففي كل مرة أعطي الموظفين أمراً أخشى أن ينفذوه كما طلبت منهم. وكأنهم يقولون

لي بهذا الانصياع الأعمى : "أنت الذي اخترت". وصدقني إذا قلت لك : "أتمنى ألا ينصاع الموظفين لما أطلبه منهم. بل أن يعرفوا التصرف السليم وينفذوه من تلقاء أنفسهم. وحتى لو أمرتهم بعكس ذلك عليهم ألا يطيعونني. فأنا أريد منهم أن يهتموا بمصلحة الشركة ولا ينشغلوا بالرياء أو إظهار ما ليس فيهم طلباً لمودتي"

وقد يكون هذا هو السبب في أن "دين" لم يكن يعطي أحداً أمراً يمكنه تنفيذه حرفيا، بل كان يصنع التحدي ويترك لهم الاختيار والتجريب. فكان يطرح أوامره في شكل تساؤلات أو مقترحات.

وعلى العكس كان "دو" يضع المشروع في خط سير مستقيم دون احتمالات وتعرجات كي يصل في النهاية إلى الاكتمال. كان يرى أن وظيفته في "ديكا" هي تحريك الأمور من السؤال التالي : "هل يمكننا اعتماد هذا النموذج للإنتاج؟" إلى السؤال العملي : "متى يمكننا اعتماد هذا النموذج للإنتاج؟"

«إذا احتجت لأكثر من أسبوعين لإعادة اختراع مؤسستك، فهذا يعني أنك تدير مؤسسة عصية على التطوير، وأنه ليس أمامك سوى تدمير مؤسستك القائمة وبناء مؤسستك القادمة».

فكرة التوازن الذاتي

تبلورت فكرة التوازن الذاتي لدى "دين" من مشاهدته لحركة الإنسان وهو يمشي على قدميه. فحركة الإنسان التي تنتقل من ساق لساق، لا تتسم بالتوازن، وإنما يدفع الإنسان جسمه للأمام ثم يسند نفسه بساقه قبل أن يقع، ثم يرتكز بها على الأرض ويدفع ساقه الثانية للأمام لتسنده قبل أن يقع مرة ثانية. وبهذه الطريقة تحدث عملية السير، دون أن يفقد الإنسان توازنه. وذلك لأن الأذن الداخلية تحافظ على توازنه الناشيء عن احتمال السقوط ثم الاستناد المستمر. تلك هي الفكرة التي طبقها "دين" على الكرسي المتحرك، الذي قرر أن يكون ذا عجلتين فقط. ولكنه مع ذلك لا يفقد التوازن ولا يسقط، تماماً كما يفعل الإنسان. لأن التحكم بالتوازن يتم بواسطة

برنامج كمبيوتر ونظام حلزوني وأدوات أخرى تحفظ توازن الآلة تبعاً لاتجاه وزن الشخص الذي يمتطيها.

فعلى العكس مما نظن، فإن ما يحفظ التوازن ليس الثبات وانعدام الحركة، بل هو السرعة والانتقال من وضع إلى آخر. تلك هي الفكرة الأساسية التي تبلورت في "جنجر" والكرسي المتحرك "فريد". ولا يستطيع "دين" أن يدعي أنه اخترعها، فهي موجودة في حركة الإنسان. كل ما هنالك أنه أعاد اكتشافها.

فن الملاحظة وقراءة بيئة العمل:

«أعد تصور وقياس مستوى ثقتك بمنتجاتك وعملائك وموظفيك، من تثق بهم أقل، غيرهم أولاً».

عمل "دو" سابقاً في شركة "كرايسلر" للسيارات. وكان أسلوب إدارته متأثراً ببيئة الشركات والمصانع الكبرى. وعندما سألته عن خبرته الإدارية قال: "إن ما تحتاجه "ديكا" هو قليل من النظام وتركيز الأنظار على أهداف محددة لتعويض وموازنة الكثير من التجريب وغياب الأهداف الذي أراه متفشيا فيها".

فسألته كيف سيقوم بذلك فقال: "ببعض التغييرات البسيطة في بيئة العمل. فأنا أذكر عندما كنت في "كرايسلر" وكنا نتفاوض مع شركة "تويوتا" لإنتاج موديل جديد للسيارات كان شرط تويوتا الوحيد هو زيارة أحد مصانعنا قبل التفاوض على صفقة الإنتاج المشترك. ولما لم نر ضررا في ذلك سمحنا لهم بزيارة المصنع لمدة نصف ساعة. وفي المقابل قام وفد منا بزيارة مصنع لشركة "تويوتا" وعندما عاد لم يكن لديه أي معلومات جديدة يخبرنا بها عن نظام العمل هناك.

لكن وفد "تويوتا" قدم لنا بعد أسبوع تقريراً مفصلاً عن زيارتهم وملاحظاتهم على ما رأوه في مصانعنا. عندما قرأت تقريرهم أذهلني ما ورد فيه من ملاحظات وتحليلات وتعجبت كيف توصلوا لتشخيص كل مشاكلنا في نصف الساعة. لقد تمكنوا من قراءة ثقافة وأسلوب العمل لدينا. ومنذ ذلك الحين وأنا أدرب نفسي على فن الملاحظة. فمن خلال ممارسة هذا الفن يمكنني أن أعالج نقاط الضعف وأدير ثقافة الأداء في المؤسسة.

لكن يجب على المدير ألا يدع مرؤوسيه يشعرون بأنه يراقبهم. فذلك يجعلهم يصطنعون ما ليس فيهم لمجرد إرضائه، وليس لاقتناعهم بأن ذلك في مصلحة العمل. على المدير أن يكتشف الخطأ مع الموظف، وليس وحده، فالموظف لن يتغير ما لم يكتشف خطأه بنفسه. وعلى العموم يمكنك قياس كفاءة بيئة العمل في أي موقع من خلال:

1- سرعة استرجاع الأشياء والمواد

إذا كنا نتكلم عن تلميذ ذكي، فإننا نقيس درجة ذكائه بقدرته على استرجاع المعلومات بسرعة وبدقة. كذلك الأمر مع السكرتارية والعاملين في المصانع. فالسرعة في استرجاع الملفات تدل على كفاءة نظام المعلومات، كذلك تعكس سرعة العاملين في الحصول على المواد من المخزن كفاءة نظام حفظ وتخزين المواد. عليك عندما تكون في المركز (الإدارة) أن تطلب من أحد الموظفين إحضار أحد المنتجات أو المواد وقس كم من الوقت يستغرق ذلك. فهذا دليل على كفاءة أو عدم كفاءة العلاقة بين المركز وأطرافه، أي بين أماكن التنفيذ وأماكن التخزين. لتوضيح ذلك يمكنك مقارنته بكفاءة الدورة الدموية في الجسم البشري. فقوة القلب تقاس بقدرته على دفع الدم من مركز الجسم إلى الأطراف بكفاءة.

«امنح عملاءك أحلاماً وتصورات جديدة وخدمات، لا مجرد منتجات».

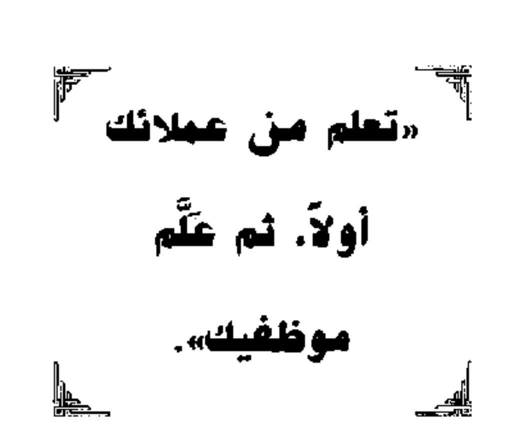
2- وضوح العلامات على الطريق

علامات الطريق هي المؤشرات التي تخبرك بمكانك وترشدك عندما تريد الانتقال بين الأماكن والمواقع. الموقع الممتاز هو الذي يهتم بوضع علامات تحدد الوظائف والأماكن الحيوية فيه. فمثلاً يمكنك أن تتوقع وجود مكان لإعادة تدوير المهملات على أحد الأجناب، مع وجود إشارة لذلك. نفس الشيء بالنسبة لدورات المياه وقسم الحسابات والمطعم .. الخ. حتى على مكتب الموظف تجد

مكانين منفصلين للأوراق الواردة والأوراق الصادرة. أو للعمل المكتمل والعمل في طور الاكتمال.

المواقع والمؤسسات التي لا تضع لافتات أو علامات للإرشاد، هي في الغالب لا ترحب بالزائرين ويمكنك أن تتنبأ بأن أغلب العاملين في هذه المواقع أمضوا سنوات طويلة فيها، فهم يعرفون طريقهم ولا يهتمون بأن يعرف أحد غيرهم ما يحدث لديهم. وهنا يمكنك أن تتوقع أن ثقافة البيروقراطية والشللية هي الغالبة على أسلوب العمل.

3- لوحة تعليق الرسائل:



كثيراً ما تدخل إلى مكان عمل وتجده خالياً من لوحة تعليق الرسائل التي ترغب الإدارة في توصيلها للموظفين. في هذا المكان تنتشر الشائعات والأخبار الشخصية غير المتعلقة بالعمل. حيث لا يطلع على الأخبار والمعلومات إلا قلة من المقربين إلى الإدارة، وهؤلاء يحظر عليهم نشر الأخبار أو إفشاء الأسرار. فهم يعطون بقية الموظفين أخبارا غير كاملة أو ما نسميه نصف الحقيقة. ومن نصف الحقيقة يغزل الموظفون بخيالهم الواسع الكثير من الشائعات التي تعكس تحيزاتهم الشخصية. فإذا كانت الحقيقة تقول أن أحد الموظفين قد استقال لأنه وجد فرصة عمل أفضل، فإن نصف الحقيقة التي تنقل إلى الموظفين هي أن الموظف استقال فقط. ويترك للموظفين حرية تصور أسباب الاستقالة. فمنهم من سيرى أن الموظف أجبر على تقديم الاستقالة لأنه لم يكن على وفاق مع المدير. ومنهم من سيرى أنه طرد لأنه اختلس أموالا. وكل توليفة من هذه القصص تعكس تحيزات الموظفين.

أما إذا وجدت في مكان العمل لوحة إعلانات مهملة ليس عليها أخبار أو تعليقات أو مقولات، فلك أن تتصور أن ثقافة المكان أو الإدارة تأخذ بقشور الإدارة ولا تهتم بالجوهر.

4- غياب لوائح وسياسات العمل

ويعكس عدم تعليق أو نشر اللوائح والسياسات الخاصة بالعاملين في موقع العمل، غياب أي اتفاق بين الإدارة والموظفين. فهذا يعني أن الإدارة لا ترى داعياً لتعليق لوائح وسياسات العمل، لأن الأمور في النهاية لا تسير وفقاً لها. وهذا مؤشر على أن الإدارة تخضع للتقييم الشخصي للمدير الفرد. فكلما كثر عدد المديرين كلما زادت فرصة اتفاقهم على سياسة واضحة ومعلنة للإدارة. وكلما تقلص عدد المديرين وتركزت الإدارة في يد مدير واحد فإنه لن يسمح لأي سياسات محددة مسبقاً أن تحد من سلطاته وصلاحياته في إدارة الآخرين.

5- غياب الأرقام الحساسة والمحفزات

«الروح بدون خيال مثل المرصد الفلكي بدون تليسكوب».

تنتشر في مواقع العمل الممتازة البيانات التي تعكس الأرقام الحساسة، مثل أرقام المبيعات والإيرادات والتكاليف والكميات المنتجة. ويتم تحديث هذه الأرقام بشكل دوري يعكس اهتمام الإدارة بقياس الإنجازات ورصد خط سير العمل. بيئات العمل الراكدة لا تهتم بقياس التطورات في الأرقام الحساسة. ويندر أن تجد أية مؤشرات أو تحليلات على لوحة الإعلانات أو في أي مكان مكشوف.

تهتم مواقع العمل الممتازة بتعليق لوحات أو شعارات تحفز الموظفين وتشحذ عزيمتهم على الإنجاز. هذا يعكس اهتمام ثقافة المؤسسة بجودة الأداء. هناك مؤسسات تعلق خرائط تدفق العمل التي توضح دور كل قسم وكل فرد وتجعل الموظفين يدركون مواقعهم من الصورة الكاملة للمؤسسة. ويمكنك أن تستنتج من غياب مثل هذه الخرائط تشوش التوصيف الوظيفي للأفراد ووجود صراعات داخلية على احتلال المواقع والمناصب التي تتسم بأكبر عائد وأقل جهد.

6- وجود أشياء في غير أماكنها:

يمكنك ببساطة أن تلاحظ وجود أشياء في غير أماكنها في بيئات العمل

الفاشلة. وذلك عندما تجد أشياء موضوعة في الأركان ويعلوها الغبار دون أن يعتني بها أحد، لدرجة أنك لو أخفيتها فلن يلاحظها أحد. وجود هذه الأشياء في غير أماكنها يدل على أن هناك بعض المهام التي تسقط من حسابات الإدارة، مثل مهمة التخلص من الأشياء أو المعدات التي ما عادت تصلح للعمل والتي صار مصيرها الإهمال. وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار ليست سريعة ولا فعالة بما يكفي.

7- المساحة النسبية للمخازن وخطوط الإنتاج والإدارة:

«هناك طريقتان لانتشار الضوء: أن تكون الشمعة التي تحترق، أو المرآة التي تعكس الضوء».

هناك نسب محددة للمساحات التي يجب أن تخصص للمخازن والتي يجب أن تخصص لخطوط الإنتاج والمباني الإدارية. فمن الطبيعي أن تخصص المؤسسات مساحات أكبر للإنتاج ومساحات أقل منها للمخازن ومساحات أقل بكثير للمكاتب. فإذا وجدت مساحات المخازن أكبر من مساحات الإنتاج فهذا يعني أن المؤسسة تعاني تضخما في المخزون وأن مشكلتها تكمن في ضعف قدرتها على تصريف المنتجات. إذا زادت مساحات المباني الإدارية عن مساحات خطوط الإنتاج، فهذا يعني أن المؤسسة ذات طابع خدمي ولا تركز على الإنتاج بقدر ما تركز على إدارة العلاقات التجارية مع الأطراف الخارجية.

قد تبدو المؤشرات السبعة السابقة للكثير من المديرين تافهة إلا أن تأثيرها كبير في المدى البعيد.

معضلة التسعير

كانت المشكلة التي تواجه طرح "جنجر" في الأسواق هي السعر. كان هناك خوف من اختيار سعر مرتفع يتسبب في إحجام المستخدمين عن شراء "جنجر". وكان الحل التقليدي هو تخفيض أسعار "جنجر" إلى أقصى حد. إلا أن وجهة

نظر جيف بيزوس كانت تنفر من مسألة تخفيض السعر لتشجيع الطلب. وذلك لسببين هما :

1- احتياج "جنجر" في مراحله الأولى إلى سيولة، أولا لتعويض سيل النفقات الذي استمر حتى طرح النسخة الأولى في الأسواق. وثانيا لتغطية عمليات إنتاج كميات كبيرة لمقابلة الطلب المتوقع.

2- صعوبة رفع الأسعار المنخفضة بعد ذلك. لأنه قد يؤثر على ثبات توقعات المستهلكين المحتملين.

واستشهد على ذلك بأن أسعار أجهزة الكمبيوتر استمرت في الانخفاض - لا الارتفاع - رغم تقدم جودتها.

وقال "جيف بيزوس" إن مسألة التسعير تعتمد على درجة جدية المنتج الجديد. فإذا كان المنتج لا يمثل ابتعاداً كبيراً عن المنتجات الحالية فإن الزيادة المتوقعة في سعره لا يجب أن تكون كبيرة. أما إذا كان "جنجر" مختلفا عن المنتجات القائمة فمن الممكن رفع أسعاره دون خوف من هروب المستهلكين. فالمنتجات التي تصدر بأسعار منخفضة هي تلك التي لا تقدم جديداً للمستهلكين في الجودة أو التي لا تشبع حاجة حقيقية. فلا يتبقى أمامها سوى تخفيض السعر. وليس هذا حال "جنجر". ورأي "بيزوس" أن تخفيض السعر سيكون خطأ إستراتيجيا فادحا.

«كل فكرة جديدة تماماً، تبدو غبية أو مجنونة في البداية».

أيد "ستيف جوبز" وجهة نظر "جيف بيزوس" ولكنه أضاف سبباً جديداً لتأييد رفع أسعار الإصدار من خبرته التاريخية في الصراع بين "أبل" و"أي بي إم" و"ميكروسوفت"، فقال : "من الضروري رفع أسعار إصدار "جنجر" وذلك لسبب ثالث هو :

3- ضرورة استخدام مرحلة الإصدار الأول لجنجر في جمع أكبر قدر ممكن من السيولة قبل دخول أي منافس محتمل والاضطرار لتخفيض الأسعار استجابة للتحدي. فتخفيض الأسعار في مرحلة الإصدار قد يتسبب في حرمان "جنجر"

من ملايين الدولارات التي يمكن كسبها، قبل أن يبدأ المنافسون في دخول السوق وهو ما سيؤدي إلى تقليص هامش الربح.

هل يصح التسعير على أساس التكلفة؟

كانت وجهة نظر أغلب المسوقين هي تخفيض أسعار الإصدار الأول لاجتذاب شرائح أوسع من المستهلكين. حاول مدير التسويق "مايك فيري" إعادة توجيه الاجتماع نحو دراسة إمكانية تخفيض الأسعار بدلاً من التركيز على مسألة الإصدار بأسعار مرتفعة. فطرح تساؤلاً وهو: ماذا لو تم تحديد الأسعار على أساس تكلفة الوحدة؟

«المستهلكون نوعان: نوع حساس تجاه الجودة، ونوع حساس تجاه السعر».

وكان رد "دين" أن سعر الوحدة المنتجة من "جنجر" لا يصح أن تستخدم كمعيار للتسعير. فهناك الكثير من نفقات البحوث والتطوير التي سبقت تطوير المنتج الحالي من "جنجر"، وهذه لا تدخل في النفقات المباشرة للوحدة المنتجة حالياً. فإذا بدأنا من سعر الوحدة فإننا سنتجاهل حجم الاستثمارات الهائلة التي تمت خلال السنوات السابقة.

وأيد "دور" رأي "دين" وقال: "المستهلكون نوعان: نوع حساس تجاه الجودة، ونوع حساس تجاه السعر. النوع الأول يرى في ارتفاع الأسعار علامة على جودة المنتج، ومن الخطأ تخفيض الأسعار إذا كنا نستهدف هذا النوع من المستهلكين. النوع الآخر يركز على الأسعار، ولا أعتقد أننا يمكن أن نستهدفه في المراحل الأولى. ولذا فأنا أؤيد الإصدار بأسعار مرتفعة تأخذ في حسبانها الاستثمارات التي تمت في البحوث والتطوير. وتستغل مرحلة الإصدار في جمع أكبر قدر ممكن من السيولة، قبل هجوم المنافسين. ولا تنسوا أن قدرتنا على إصدار كميات كبيرة من "جنجر" في المراحل الأولى ستكون محدودة، ومن غير المنطقي أن نخفض الأسعار إلى درجة تؤدي إلى إقبال أعداد كبيرة من المستهلكين على الشراء، ثم لا نستطيع أن نسد الطلب المتزايد. أعتقد أن

التصرف السليم هو أن نبدأ بأسعار تميل نحو الارتفاع لنجمع أموالاً تمكننا من الاستثمار في قدراتنا الإنتاجية فتزيد الكميات المنتجة في المراحل التالية وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية للإنتاج، ويزيد هامش الربح. ثم نفكر بعد ذلك في تخفيض الأسعار لإنعاش الطلب الذي يمكننا أن نستجيب له."

فقال "مايك فيري" مدير التسويق، نحن نريد استهداف مستهلكي السيارات والشباب، أي الفئة التي تبحث عن وسيلة مواصلات نظيفة وخفيفة. ولا نريد أن يظن المستهلكون أن "جنجر" لعبة أطفال، فهذه ليست الفئة التي نسعى لاستهدافها. أرى أن مسألة رفع الأسعار تتفق مع هذا التوجه. فالسعر المرتفع سيجعل المستهلك يعامل "جنجر" بالاحترام الذي تستحقه. أنا أيضاً أضم صوتي إلى رفع سعر إصدار "جنجر".

وهكذا استقر الرأي على تسعير "جنجر" بأسعار مرتفعة واستهداف فئات معينة من العملاء.

«ارتفاع السعر يعني احترام المنتج واستهداف فئات معينة من العملاء».

المستثمرون

كانت مدة التجارب على إنتاج "جنجر" تجاوزت السنتين، مما يعني أن المشروع بدأ يأكل الكثير من الاستثمارات والأموال. اضطر "دين" إلى دعوة بعض المستثمرين إلى الاستثمار في "جنجر" مقابل الحصول على حصة من أسهم الشركة. ليس "دين" من النوع الذي يقبل المشاركة في اقتسام سلطاته الإدارية. فهو يؤمن برسالته في تطوير المنتجات ولم يكن يريد أن يشرك أحدا في ذلك، إلا أن طول فترة المشروع واستنزافه للاستثمارات اضطره إلى اللجوء للمستثمرين. كان أول من قابله "دين" هو "جون دور". فقد سافر إليه "دين" في طائرته الخاصة ومعه نسخة من "جنجر" وطلب منه أن يمتطيه قبل بدء مفاوضات التمويل. وبالفعل أعجب "دور" بفكرة "جنجر" وقبل أن يمول المشروع مقابل حصة من أسهم الشركة. بعد ذلك قابل "دين" "ستيف جوبز" مؤسس شركة "أبل"، الذي وافق على الاستثمار في "جنجر" أيضاً، تلاه "جيف بيزوس" الذي تحمس للفكرة ووافق عليها.

لكن المستثمرين الثلاثة أجمعوا على أنه لابد من تحديد مواعيد محددة لبدء إنتاج النموذج النهائي من "جنجر". فكان لابد للتجارب أن تتوقف كي يبدأ طرح المنتج في الأسواق. واجتمعوا ذات يوم وتباحثوا في شأن تسعير "جنجر".

تسرب الأسرار:

ذات يوم فاجأتنا الصحف بنشر خبر عن "جنجر" وطريقة عملها. مما أزعج "دين" بشدة لأنه كان يريد الإبقاء على السر حتى يحين موعد الإصدار التجاري خوفاً من تكالب المنافسين لضرب "جنجر" قبل طرحها في الأسواق. أصدر "دين" حظرا على نشر أي شيء عن "جنجر" إلا أنني قلت له أن في هذا خطر أكبر على المشروع، وأن الأفضل من محاولة الهروب هو كشف "جنجر" والتعجيل بطرحها في الأسواق قبل أن يبدأ المنافسون التخطيط للرد علينا. وقلت له أنني سأحاول تجهيز الكتاب في زمن قياسي لنطرحه قبل طرح "جنجر" بشهر أو شهرين على الأقل. إلا أنه لم يوافق وأختلف معي بشدة. كان "دين" يتصرف كما لو كانت "جنجر" ابنته التي لا يريد لها أن تغادر منزله لتذهب إلى عريسها. فقررت الانسحاب من المشروع منتظراً أن ينقشع الغبار وتتضح الرؤية. وانقطعت أخبار "ديكا" عني خلال هذه الفترة إلى أن عرفت أن المستثمرين فارقوا "دين" لأنه لم يستجب لطلبهم بإصدار "جنجر" في الموعد المحدد.

«المبدعون لهم رؤية خاصة. فما يراه الآخرون مستحيلاً يرونه ممكناً».

بعد ذلك وجدت "دين" على شاشة التليفزيون في برنامج "صباح الخير يا أمريكا" يعرض "جنجر" على المشاهدين. على الفور اتصلت به وذكرته باتفاقنا على أن أنشر كتاباً عن الموضوع إلا أنه رفض بشدة، وبدا أنه يريد أن يحتكر كل شيء عن "جنجر" حتى مصادر المعلومات، فاختلفنا مرة أخرى.

عندما يفشل الناجحون

بدأت أفكر في أسلوب "دين" وتوصلت إلى أن تكوينه الذهني يختلف عن الناس العاديين. فما يراه الآخرون مستحيلاً يراه هو ممكناً. وفي هذا يكمن سر نجاحه

في الابتكار. المخترعات التي طرحها في الأسواق تبدو مستحيلة بالنسبة للشخص العادي. لكن قدرته على رؤية المستحيل والبعيد تجعله يعمى عن رؤية القريب الذي يراه الشخص العادي بكل وضوح.

اعتاد "دين" على تغيير الواقع ليلائم رؤيته طبقاً لمقولة "هنري ثورو" عن قصور الرمال التي تبنى تحتها الأساسات بما يشبه الهندسة العكسية. وتلك عادة ذهنية اعتادها "دين" ولم يستطع التخلص منها. فهو لا يرى إلا ما يريد. ولا يمكنك مساعدته على رؤية ما يراه الآخرون واضحاً. وهو بهذا ليس أفضل حالاً من الناس العاديين. فهؤلاء يتمتعون بالقدرة على رؤية الأمور العادية من البداية، بينما تدربهم الحياة على رؤية الأشياء البعيدة شيئاً فشيئا. أما "دين" فلا يستطيع أن يعود ليرى الأشياء العادية الواضحة كما يراها الناس. فهو مشغول بالأشياء البعيدة وبالنجاح الذي لم ينله بعد. ومثل هذا الانشغال يتعب صاحبه ويجعله لا يهدأ ولا يقبل الاستسلام الذي لا بد أن تفرضه علينا الحياة مرة في الحياة أو عدة مرات.

«لا يتم إبداع شيء جديد بالجد وحده. ولكن بغريزة اللعب أيضا».

كارل يونج

اعتاد "دين" النجاح والشهرة وكانت لحظات الفشل في حياته نادرة جداً، فقد حكي لي ذات مرة أنه عندما كان صبياً انتصر في شجار على صبي أضخم منه، لا لشيء إلا لأنه كان واثقاً من نفسه، وكان يعرف أنه حتى لو انتصر عليه الصبي هذه المرة فإنه سيعود إليه لاحقا ويأخذ بثأره. فهو دائما واثق من النصر. فتجارب فشله تكاد تكون نادرة. **وهو لهذا لم يتعلم التواضع ولم يدرك أن عليه أحيانا أن يتوقف ويستريح ويبحث عن معركة أخرى ليكسبها ويترك المعارك التي انهزم فيها تمر وتنسى.**

بالرغم من هذا فلايزال العالم يحتاج لرجال الأعمال والمخترعين. فهؤلاء وحدهم يمكنهم أن يروا العالم على خلاف ما يراه الآخرون. ولولاهم ما تغير شيء في

العالم ولبقيت الأمور كما هي عليه. إلا أن إصرارهم الذي يصل إلى حد الهوس على التغيير وعلى رؤية البعيد واعتباره موجوداً وإهمال القريب واعتباره عاديا يكون السبب في تأجيل نجاحاتهم.

دائما كانت كل الاختراعات في بدايتها أفكارا مجنونة، بدءا من مصباح أديسون وحتى القطار الحديدي و«الموبايل» والآن «جنجر». وقد كان إيمان أصحاب هذه المخترعات وإصرارهم على رؤية النجاح، بالرغم من قسوة الفشل. هو الذي يجعلهم يستمرون. من المحتمل أن تتمكن "ديكا" من تحقيق مئات الملايين من مبيعات "جنجر" إلا أن "دين" سيظل يعتبر ذلك فشلاً وسيستمر في القسوة على نفسه وعلى موظفيه ليحقق كل ما يريد. وهذا خطر لأنه يفقده الاستمتاع بإنجازاته. فما يريد تحقيقه ليس له من نهاية. ولكن لقصتنا الإدارية الجديدة نهاية. ونرجو أن تكون نهاية "جنجر" سعيدة في كل الأحوال.

المؤلفـــــان:

نسيم الصمادي

- ولد عام 1954 في مدينة عجلون الجبلية شمال الأردن لأسرة فقيرة. حصل على شهادة الثانوية العامة عام 1972 وكان من الأوائل على مستوى الدولة. حصل على ليسانس الآداب من جامعة القاهرة ثم ماجستير المعلومات من جامعة ويسكنسن الأمريكية.
- عمل محاضرا وأمين مكتبة وصحفيا وكاتبا ومحررا أدبيا ومؤلفا ثم مديرا ومدربا واستشاريا، وجاب الوطن العربي طولا وعرضا لنشر أفكاره الإدارية وتدريب المديرين والقياديين.
- شاعر وناقد وقاص وكاتب عمود صحفي في أكثر من مطبوعة عربية. من كتبه المنشورة: فواصل بين الغناء والموت - شعر / الرؤية المزدوجة، مطارحات نقدية في التراث والحداثة / دائرة المعارف العربية، أزمة فكر لا أزمة نشر. فضلا عن عشرات الكتب والمقالات المؤلفة والمترجمة في الإدارة والمعلومات والأدب والقيادة.
- أسس المجموعة العربية للإعلام العلمي "شعاع" لنقل الفكر والممارسات الإدارية الحديثة من الدول المتقدمة إلى بيئة الإدارة العربية. وهو رئيس مجلس إدارة "شعاع" في مصر والأردن ومدير شركة إدارة دوت كوم في الإمارات.
- ينشر ويرأس تحرير دوريتي، "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال" و "المختار الإداري". وكان أول من أدخل مفاهيم ونظريات، الهندرة والإدارة على المكشوف والتمكين والإلكتروقراطية إلى معجم الإدارة العربية.
- عضو في الجمعية العربية للإدارة وجمعية مستقبل العالم. وهو صاحب رؤية مستقبلية وإدارية متحررة تقوم على إيمانه بأن حلول مشكلاتنا الاقتصادية والتربوية والاجتماعية والتنموية وحتى السياسية يجب أن تبدأ بالإدارة.

للمزيد عن رؤية "الصمادي" ونظرته للنجاح والعمل، يرجى قراءة مقدمة الكتاب.

أمير الغندور

باحث متخرج في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بالقاهرة عام. 1991.

ورث مهنة الترجمة عن والده ...

اكتسب مهارات القيادة ونعمة حب الناس من خدمته كضابط بالجيش لمدة ثلاث سنوات..

اكتسب مهارات الكتابة والتحرير بالعمل تحت قيادة «نسيم الصمادي» بشركة شعاع منذ عام 1996.

الصفحة الأخيرة و الجائزة الحقيقية

القارئ الكريم

بعد قراءة (السبب قبل الذهب) نرجو التفضل بالإجابة عن الأسئلة التالية :

سؤال (1):

من هو صاحب العبارة التالية : "الرؤية التي يعززها نظام لا تخطئ أهدافها".

الإجابة :..

سؤال (2):

من هو المدير العالمي المشهور الذي غلب معيار التوافق مع قيم الشركة على معيار تحقيق الأرقام المستهدفة؟

الإجابة :..

سؤال (3):

في أي صفحة وردت المقولة التالية : "لا ينبغي أن نعطي المديرين فرصة أكثر من اللازم، إما أن يكونوا ناجحين من اليوم الأول، وإلا فليبتعدوا"؟ ومن هو قائلها؟

الإجابة :..

وماذا بعد؟

أولا: سيتم اختيار عشرة قراء فقط من ذوي الإجابات الصحيحة ودعوتهم للقاهرة لمدة يومين على نفقة "شعاع" - شاملا حجز الفندق والإقامة الكاملة - دون التذكرة، للمشاركة في ندوة عن النجاح، والالتقاء بفريق "شعاع" ونسيم الصمادي للتوقيع على نسخ ذهبية ومناقشة الكتاب.

ثانيا: جميع قصص وشخصيات هذا الكتاب نشرت في أعداد سابقة من نشرتنا الشهرية العربية العالمية الرائعة (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال). وهناك قصص نشرت في (المختار الإداري) ولهذا السبب نقدم لكم الذهب. كل من قرأ هذا الكتاب كاملا، يتصل بأحد فروعنا التالية ويحصل على خصم مقداره 55٪ على الاشتراك في النشرتين، وذلك طوال عام 2004 فقط.

الفروع:

مصادر - السعودية - الرياض هاتف : 2919477 فاكس : 4749929 Email: masader@edara.com	مصادر - السعودية - جدة هاتف : 6504053 فاكس : 6522735 Email: Jeddah@edara.com
شعاع الأردن هاتف : 06 5515635 فاكس : 06 5534291 ص.ب 961211 - عمان 11196 Email:jordan@edara.com	إدارة.كوم - دبي - الإمارات هاتف : 04 2977111 - فاكس : 04 2977110 Email: dubai@edara.com Email: edara@emirates.net.ae

ترسل الإجابات برفقة بياناتك كاملة إلى :

الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" - القاهرة

تليفون : 2633897 - 4036657 فاكس : 2612521 2 20

ص.ب 4002 مدينة نصر 11727 Email: marketing@edara.com

أو الدخول إلى موقع www.edara.com وملء البيانات وإرسالها عبر الموقع.

نتمنى لك رحلة نجاح مثمرة.



اقرأ «السبب قبل الذهب» واحصل على مكافأة فورية
(راجع التعليمات في صفحة الكتاب الأخيرة)

عندما يتحقق النجاح تبدو الرحلة وعقبات الطريق أسهل مما كانت في الواقع. وعندما نحاور هذا العالم الواسع الشاسع، ليعطينا الله سبحانه وتعالى ما نريد، نجده - بحكمته الإلهية - يعطينا ما نحتاج. وعندما نريد أن نملك ونحصل على كل شيء، نكتشف أن الملكية الفعلية تتحقق بما نعطيه لا بما نأخذه. فكل ما لا نستطيع أن نتخلى عنه هو الذي يمتلكنا. وعندما نبحث عن مهارات وأساليب وقوى ومساعدات خارجية تعيننا على تحقيق أهدافنا، ندرك أن لا سبيل أمامنا غير القوى الداخلية الكامنة فينا.

"السبب قبل الذهب" لأنه لا إنجاز بدون تعب. يستمد الذهب قيمته من ندرته وبريقه. ولكي يسطع نجمك في هذا العالم المزدحم، يجب أن تكون براقا ولامعا وساطعا. الندرة أهم من الكثرة. فكلما كانت رحلاتك لأهدافك بعيدة واتجاهاتك جديدة ورؤيتك فريدة، كلما كان النجاح أصعب، لكنه أوضح وأجمل.

"السبب قبل الذهب" لأن الحظ صناعة شخصية. فكل دروس وعبر هذا الكتاب تؤكد أن النجاح ليس ضربا من الحظ، بل هو مبادرات وابتكارات ونظم إدارية متطورة ومتغيرة. وكما نقرأ في إحدى قصص الكتاب، فإنك عندما تريد شيئا بحق، تريده من كل قلبك، فإن العالم يساعدك على تحقيقه. فهل تريد - حقا - أن تنجح؟ هل تطلب النجاح بإيمان وعزيمة ومن صميم قلبك؟

إذن اقرأ قصص وتجارب الناجحين، ليس فقط لأنها جديدة وفريدة، بل لأن التعلم بالقص يزاوج بين المتعة والمعرفة.

اقرأ "السبب قبل الذهب" وانقل تجاربه وحكاياته لكل من تحب. اقرأه لكي تضفي على تجاربك الشخصية صفة العمومية. فلكل منا حكاية ورواية. والعالم الذي سيساعدك إذا طلبت النجاح من كل قلبك، بانتظار قصة نجاح جديدة. فلتكن هذه القصة .. قصتك أنت.

في داخل هذا الكتاب (جائزة) حقيقية لكل قارئ



I.S.B.N. 977-5452-15-5

الشركة العربية للإعلام العلمي -شعاع-
مدينة نصر - القاهرة
11727 القاهرة
202 2612521
www.edara.com

